



Strategiske partnerskaber i byggeriet

Modul 1: viden om strategiske partnerskaber - generelt og i byggeriet

Kristiansen, Kristian

Publication date:
2006

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

Citation (APA):
Kristiansen, K. (2006). *Strategiske partnerskaber i byggeriet: Modul 1: viden om strategiske partnerskaber - generelt og i byggeriet*. Byg Rapport No. R-141

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Kristian Kristiansen

Strategiske Partnerskaber i Byggeriet

Modul 1: Viden om strategiske
partnerskaber - generelt og i byggeriet

Rapport
BYG·DTU
R-141
2006

ISSN 1601-2917
ISBN 87-7877-212-5

Strategiske Partnerskaber i Byggeriet

Modul 1: Viden om strategiske partnerskaber generelt og i byggeriet

Kristian Kristiansen

BYG•DTU 2006

www.byg.dtu.dk

Sektionen for Planlægning og Ledelse af Byggeprocesser, PLB
Bygningstorvet, Bygning 115, Danmarks Tekniske Universitet, DK-2800 Lyngby

Forord

Denne publikation udgør første modul i projektet ”Strategiske Partnerskaber i Byggeriet”. Projektet er støttet af Realdania og Erhvervs- og Byggestyrelsen i fællesskab.

Det samlede projekt består af 3 moduler, som afrapporteres særskilt:

1. modul er en gennemgang af eksisterende viden om strategiske partnerskaber, dels generelt – dvs. for erhvervslivet som helhed – dels specifikt i byggeriet. Lektor Kristian Kristiansen, BYG•DTU har gennemført denne del af projektet.
2. modul giver et overblik over udbredelsen af og karakteren af strategiske partnerskaber i dansk byggeri. Seniorforsker Kresten Storgaard, SBI står for denne del af projektet.
3. modul er 4 cases om strategiske partnerskaber i dansk byggeri. Arbejdet er udført af seniorforsker Kresten Storgaard, SBI og forskningsmedarbejder Christin Egebjerg, BYG•DTU.

Som tillæg til arbejdet er der gennemført interviews med engelske ressourcepersoner indenfor området.

I forbindelse med projektet er der nedsat en følgegruppe med følgende medlemmer:

- Sekretariatsleder Henrik Bang, Bygherreforeningen
- Direktør Henrik Skaanderup, Kuben a/s
- Sektionsdirektør, Hans Blinkilde, NCC
- Direktør Michael H. Nielsen, Dansk Byggeri
- Afdelingsleder Anders Christoffersen
- Afdelingsleder Peder Ewald Nielsen, Arkitema
- Direktør Niels Sanddahl, EJ Badekabiner
- SC Manager Leif Overgaard Jensen, Stark
- Projektdirektør Kjeld Boye-Møller, DR Byen
- Direktør Christian Lerche, Byggemateriale Industrien
- Sekretariatsleder Gunde Overgaard, BAT kartellet
- Projektleder Lennie Clausen, Realdania
- Sekretariatsleder Mikkel Thomassen, Byggeriets Innovation
- Kontorchef Ib Steen Olsen, Erhvervs- og Byggestyrelsen
- Kontorchef Britt Engdal Hansen, Slots- og Ejendomsstyrelsen
- Chefkonsulent Jonas Møller, Dansk Byggeri
- Chefkonsulent Anders Thomsen, Teknologisk Institut

Følgegruppens medlemmer takkes for deres indsats. Ligeledes takkes de mange deltagende virksomheder for deres medvirken til interviews og case-eksempler.

Sten Bonke, Projektleder
BYG•DTU, August 2006

Strategiske Partnerskaber i Byggeriet

Sammenfatning og konklusion på alle projektets delrapporter

Strategiske partnerskaber har længe haft stor betydning i andre brancher som bilindustrien og kan ses som en naturlig forlængelse af den i byggeriet efterhånden udbredte projekt-partnering til længerevarende partnerskaber. Projektets formål var at give det nødvendige vidensgrundlag for en indsats for at fremme strategiske partnerskaber i byggeriet.

Projektet blev udført i et samarbejde mellem SBI og BYG•DTU og støttet af Realdania og Erhvervs- og Byggestyrelsen.

Det færdige projekt består af 3 rapporter:

- En vidensopsamling (modul 1), hvor der gennemgås litteratur om strategiske partnerskaber indenfor erhvervslivet i almindelighed og litteratur om strategiske partnerskaber indenfor byggeriet. Desuden redegøres for interviews med engelske eksperter.
- Et overblik over udbredelsen (modul 2) af strategiske partnerskaber i dansk byggeri skabt gennem ekspertinterviews og en spørgeskemaundersøgelse
- 4 casebeskrivelser(modul 3) af strategiske partnerskaber i dansk byggeri. Casene giver et mere detaljeret indblik i potentialer i og udfordringer ved at udvikle strategiske partnerskaber i byggeriet.

Samlet konklusion

Projektet "Strategiske Partnerskaber i byggeriet" har givet et overblik over den eksisterende viden, undersøgt udbredelsen af strategiske partnerskaber i byggeriet, givet et bud på en kategorisering og fortalt om eksempler på strategiske partnerskaber i byggeriet.

Det står klart, at:

- Strategiske partnerskaber er på vej i den danske byggebranche
- Strategiske partnerskaber vil være et vigtigt middel til at skabe det tættere samarbejde mellem

byggeriets virksomheder, som er nødvendigt for den fortsatte udvikling af produktivitet og kvalitet.

- At strategiske partnerskaber i almindelighed er vanskelige at få til at lykkes
- At en indsats for at fremme strategiske partnerskaber i byggeriet kræver en viden, der ikke findes i øjeblikket.

Baggrunden for projektet

Strategiske partnerskaber kan komme til at spille en afgørende rolle i udviklingen af produktivitet og kvalitet i byggeriet. I de mange kritiske rapporter om byggeriets forhold er netop modsætningsfulde relationer mellem byggeriets aktører og den mangelfulde koordinering af værdikæden gang på gang blevet fremhævet som væsentlige årsager til en langsom produktivitetsudvikling, svigtende kvalitet og mangelfuld opfyldelse af kundebehov. Partnering er blevet set som en væsentlig del af løsningsstrategien for byggeriet, og strategiske partnerskaber, hvor man fortsætter samarbejdet udover et enkelt projekt, ligger i naturlig forlængelse af partnering.

Det er nemt at pege på tilfælde, hvor strategiske partnerskaber er forudsætninger for byggeriets udvikling:

Innovationskonsortier, som de f.eks. søges fremmet af Byggeriets Innovation, vil ofte være strategiske partnerskaber. Systemprodukter og præfabrikerede bygninger vil med fordel kunne udvikles af og produceres af virksomheder i et strategisk samarbejde. OPP og samling af udbud vil nødvendiggøre et tæt samarbejde mellem byggevirksomheder, hvor et strategisk partnerskab vil være en naturlig form. For at kunne trænge ind på fremmede markeder vil et tæt samarbejde med en virksomhed i det pågældende land ofte være nødvendigt og et strategiske partnerskab er en hyppigt anvendt løsning.

Resumé af projektets 3 moduler

Modul 1- Vidensopsamling

I modul 1 gennemgås en del af den overvældende mængde litteratur om strategiske partnerskaber i alle andre erhverv end byggeriet.

Strategiske partnerskaber begyndte at vinde frem i begyndelsen af 1980`erne. Nye udfordringer i form af globalisering og teknologiske forandringer på et tidspunkt, hvor mange

virksomheder havde outsourcet og koncentreret sig om kernekompetencer, gjorde det nødvendigt at lave samarbejder mellem virksomheder.

Et strategisk partnerskab er et alternativ til at opkøbe andre virksomheder eller købe ydelser. Det må bygge på et interessefællesskab, som går udover en kortsigtet økonomisk gevinst, og derfor ses i et længere, strategisk perspektiv. Det forudsætter forhold som tillid, fælles værdier og mål og en organisation så at sige i mellemrummet mellem virksomhederne, hvor der skal skabes læring og udvikling for at lykkes med at finde nye kilder til produktivitetsudvikling og skabe ekstra værdi for kunderne. Projektorganisering og decentralisering af beslutninger er almindeligt i strategiske partnerskaber.

Dette er naturligvis vanskeligt, og strategiske partnerskaber har derfor også en lav succésrate, hvor mellem 50% og 80% menes at slå fejl. Problemerne ligger navnlig omkring "bløde forhold" som virksomhedskultur og skabelse af tillidsfulde relationer. Litteraturen om strategiske partnerskaber rummer store mængder anvisninger på, hvordan man alligevel kan lykkes. Anvisningerne handler om hvilke ingredienser, der bør indgå i et strategisk partnerskab, hvordan partnerskabet føres igennem forskellige faser, hvordan samarbejde og konkurrence kan forenes, hvilken ledelsesstruktur der kan anbefales, hvordan forskellighed kan håndteres osv. Forhold som at kende sin virksomhedskultur, kunne identificere, hvor værdiskabelsen i partnerskabet egentlig ligger og ikke mindst: kunne forstå karakteren af det partnerskab, man er i eller gerne vil hen til, er også behandlet.

Imidlertid findes der ikke tilnærmelsesvis en tilsvarende viden om byggeriets virksomheder og deres relationer. En gennemgang af litteraturen om strategiske partnerskaber i byggeriet viste, at der stort set ikke er lavet empiriske undersøgelser. Den videnskabelige og øvrige litteratur er præget af generelle overvejelser. Dette er et problem. Strategiske partnerskaber er vanskelige at arbejde med, og at få succés med dem i byggeriet forudsætter en dyb og velunderbygget forståelse for centrale forhold som virksomhedskulturer i byggeriet, hvor værdiskabelsen i de strategiske partnerskaber kan ligge, hvilke former for fællesskab man kan og vil danne, rammevilkår for de strategiske partnerskaber osv.

Det foreslås afslutningsvis i vidensopsamlingen at inddele de strategiske partnerskaber i byggeriet i 5 grupper:

- Én gruppe kunne være forskellige kombinationer af entreprenør, arkitekt, ingeniør – evt. med inddragelse af

underentreprenører og leverandører. Bygherren står udenfor samarbejdet og partnerskabet henvender sig til flere bygherrer. (Eksempler er Monnet i/s og Consensus.)

- En anden gruppe kunne svare til den første, men med den forskel, at bygherren er en del af partnerskabet. Man varetager flere byggeopgaver for den samme bygherre. (Et eksempel af samarbejdet mellem Pension Danmark, MTHøjgaard, Arkitema og Rambøll. Samarbejder mellem restaurantkæder eller butikskæder og byggevirksomheder er andre kendte modeller.)
- Byg- og driftsherrefællesskaber kunne udgøre en tredje gruppe.
- Strategiske partnerskaber med udgangspunkt i producentledet er en fjerde gruppe. (F.eks. systemprodukter som Rockfon - samarbejder mellem producenter af eenfamiliehuse eller landbrugsbygninger og disses leverandører og montører.)
- Endelig findes som en femte gruppe horisontale samarbejder. Disse kan være nationale, som når mindre håndværksvirksomheder arbejder sammen. Eller internationale som i casen om den danske arkitektvirksomhed, der arbejder sammen med en kinesisk arkitektvirksomhed.

Modul 2 - Udbredelsen af strategiske partnerskaber i dansk byggeri

Der er gennemført en spørgeskemaundersøgelse, hvor 237 virksomheder har svaret. Resultaterne har ikke nødvendigvis gyldighed for branchen som helhed, men for de 237 virksomheder, der har besvaret spørgeskemaet. Blandt disse virksomheder angiver ca. halvdelen, at de er med i strategiske partnerskaber. Det tyder på, at der er en del strategiske partnerskaber i gang i byggeriet. Man skal dog være opmærksom på, at det kan være svært at skelne mellem strategiske partnerskaber og gentagne samarbejder. Der er også en tendens til, at man ikke arbejder så meget sammen med virksomheder udenfor byggeriet – man holder sig til andre byggevirksomheder.

Mange af virksomhederne mener, at deltagelsen i samarbejder har haft nogen eller stor betydning for fornyelse i virksomheden. Og mange mener, at samarbejde med andre virksomheder vil få stor betydning i fremtiden.

I modul 3 er der også interviewet danske eksperter, som bl.a. fremhæver, at der er en tradition i byggeriet for at indgå i skiftende sammenhænge med andre virksomheder. Det giver en kompetence i samarbejde, men også en uvanthed med længerevarende, strategiske samarbejder: man er vant til at tænke i et enkelt projekt ad gangen. Der menes dog også at være en tendens til, at man begynder at vurdere hinanden ud fra potentiale til et videre samarbejde.

Modul 3 Casestudier

Eksemplerne på strategiske partnerskaber i byggeriet illustrerer mange af de nævnte forhold fra litteraturen. Dog kan det stadig diskuteres, hvor grænsen går i definitionen mellem et strategisk samarbejde og et mere traditionelt samarbejde. Således repræsenterer de udvalgte cases også en overgang fra traditionelle forretningsrelationer og ind i nye alliancer, hvor strategien er tænkt til at kunne række ud over byggeriets traditionelle rammer.

Casen om en dansk arkitektvirksomhed viser en virksomhed, der interesserer sig særligt for samarbejder med virksomheder udenfor byggeriet, fordi der søges efter områder, hvor der kan tilføres en ekstra værdi, som andre arkitektvirksomheder ikke kan komme med. Man arbejder med at udvikle sine kompetencer bl.a. indenfor hospitalsbyggeri gennem et netværk af specialister og eksperter. Man vil skabe værdi ud fra en helhedsforståelse af begrebet sundhed. Tilsvarende har virksomheden en alliance med en kinesisk arkitektvirksomhed, bygget langsomt og omhyggeligt op gennem personlige relationer og venskab. Alliancen bygger på gensidige fordele: kineserne vil gerne lære af danskerne og omvendt. Tilsammen kan de to virksomheder håndtere hospitalsbyggerier, som de ikke kunne klare alene. Og man lærer gennem de to virksomheders forskellighed. Fordelene ved de strategiske partnerskaber ses i et langt perspektiv, som handler om at udvikle virksomhedens kompetencer: Man vil kunne tænke og arbejde globalt.

XX i/s er et strategisk partnerskab mellem en entreprenør og en ingeniørvirksomhed, hvor man har forenet kompetencerne fra de to virksomheder med henblik på at kunne levere fabrikker med avancerede procesanlæg. XX i/s har ingen fastansatte medarbejdere, men hyrer projektteams ind fra de to moderorganisationer. På baggrund af et forudgående samarbejde var der allerede et tillidsforhold mellem de 2

organisationer, som man har videreudviklet til det, man selv kalder for "helhjertet partnering", hvor man gør en ekstra indsats for at få teamet til at fungere. XX i/s arbejder tæt sammen med kunden: byggefolkene har f.eks. adgangskort til kundens kontorer og kan logge sig ind på kundens edb-systemer. Man integrerer teamet med entreprenørens folk, rådgiverne, arkitekterne, underentreprenører og leverandører allerede fra starten. Der har været en del læring mellem organisationerne, f.eks. har ingeniørvirksomheden kunnet tilføre meget omkring teambuilding og uddannelse, som var uvant for entreprenøren. Man arbejder med at projektere færdig én gang for alle, hvilket har været en udfordring for entreprenørkulturen, hvor der er en tendens til at fokusere på at få bygget noget. Der har været en overførsel af erfaringer fra XX i/s til entreprenørens indsats på at udvikle partnering.

YY A/S er udvalgt som case fordi virksomheden har opnået fordele gennem bevidst arbejde med præfabrikation kombineret med længerevarende samarbejde med faste underentreprenører. Men YY A/S har strategiske samarbejder, der rækker ud over dette, og virksomheden har ekspanderet gennem strategiske samarbejder med andre firmaer og institutioner. Dette er sket på flere områder: I forhold til byggeprocesser med præfabrikerede elementer og montører, i forhold til anvendelse af IKT til markedsføring og kundeinddragelse i design og bestillingsfasen, og i forhold til arbejde med udvikling og valg af strategier.

Endelig er belyst det strategiske samarbejde i ZZ-samarbejde, mellem de syv største entreprenører og rådgivningsfirmaer - her set gennem én af entreprenørernes deltagelse. ZZ-samarbejde er et eksempel på et strategisk samarbejde, der ikke i sig selv har et snævert økonomisk formål, men som på lang sigt kan få stor økonomisk betydning for de implicerede virksomheder – og for hele branchen. Dels konkret i form af at samarbejdets resultater får betydning for arbejdet hen imod en form for standardiseringer, der vil fremme IT anvendelsen indenfor hele byggebranchen. Dels fordi denne form for samarbejde - et strategisk samarbejde omkring udvikling af et koncept - måske er én af de former for strategiske partnerskaber, vi vil se mange af i de kommende år.

Forslag til en videre forsknings- og udviklingsindsats

Generelt bør formålet være at skaffe viden, der kan understøtte udviklingen af strategiske partnerskaber i byggeriet og forbedre deres muligheder for succés.

Der kan peges på flere relevante typer af forskning:

- Hjemtagning af erfaringer med strategiske partnerskaber i byggeriet fra udlandet. Interviews med engelske eksperter viser, at der foregår interessante initiativer under overskrifter som "relations management", "supply chain management" og "collaboration management".
- Kortlægge faktorer af betydning for og følge med i udviklingen af strategiske partnerskaber i den danske byggebranche. Samling af offentlige udbud, globaliseringen og øget præfabrikation er nogle af de tendenser, som må formodes at ville skubbe til udviklingen af strategiske partnerskaber i byggeriet i de kommende år.
- Supportere strategiske partnerskaber i byggeriet bl.a. gennem udvikling af redskaber som performance indicators, redskaber til udvikling af de tætte relationer i partnerskaber og nye organisatoriske modeller.
- Identifikation af de særlige muligheder og vanskeligheder for at skabe succés i strategiske partnerskaber i byggeriet bl.a. gennem casestudier. Værktøjer gør det ikke alene. En dybere forståelse af relationerne mellem byggeriets virksomheder vil være nødvendigt for at finde potentialerne og undgå faldgruberne.

Forskningen bør tage højde for, at der findes forskellige typer af strategiske partnerskaber og, at de indgås af forskellige grupper af virksomheder. Det vil bl.a. være relevant at belyse:

- Hvor værdiskabelsen ligger i de strategiske partnerskaber i byggeriet.
- Hvor de indre barrierer er, og hvordan de kan overvindes.
- Hvilke rammebetingelser der fremmer eller hæmmer udviklingen af strategiske partnerskaber i byggeriet.
- Hvor stort potentialet er for forbedringer gennem strategiske partnerskaber.

Indhold

<i>Indledning</i>	<i>11</i>
<i>1. Viden om strategiske partnerskaber generelt</i>	<i>13</i>
1.1 Om begrebet strategisk partnerskab	13
1.2 Baggrunden for fremkomsten af det strategiske partnerskab	17
1.3 Eksempler på forskellige typer af strategiske partnerskaber	20
1.4 Forhold bag succes og fiasko i strategiske partnerskaber	23
1.5 Sammenfatning	33
<i>2. Viden om strategiske partnerskaber i byggeriet</i>	<i>35</i>
2.1 Den videnskabelige litteratur	36
2.2 Tendenser i England	42
<i>3. Konklusion og diskussion</i>	<i>45</i>
<i>4. Et første forsøg på kategorisering</i>	<i>48</i>
<i>5. Interviews med engelske eksperter</i>	<i>52</i>
<i>6. Anvendt litteratur</i>	<i>62</i>

Indledning

I den senere tid er strategiske partnerskaber begyndt at blive omtalt i forbindelse med dansk byggeri.

Et eksempel er aftalen mellem Pension Danmark, MT Højgaard, Arkitema og Rambøll om at bygge i alt 350 udlejningsboliger til 550 mio. kr. på tre byggegrunde i Storkøbenhavn. Idéen i aftalen er at bruge samme arbejdsteam i alle tre projekter, gentage processen med henblik på stadig at forbedre den og udvikle lærende leveranceteams (Børsen Ejendomme 6/1 2005).

Et andet eksempel er samarbejdet "Consensus" mellem Lejerbo, Arkitektfirmaet Torsten Riis Andersen, NCC og Cowi. I første omgang har man to byggesager og regner med at finde yderligere to eller tre. Man forventer gennem samarbejdet at kunne levere bedre og billigere byggeri. (www.consensus-byg.dk)

Strategiske partnerskaber i byggeriet tillægges stor betydning:

"Der er faktisk ved at ske en langsom revolution af branchen. Den kommer delvis indefra, delvis udefra, og kodeordene er blandt andet partnering, trimmet projektering og OPP. På alle tre områder har Cowi gennem fire år investeret rigtig mange udviklingspenge. Jeg tror, de nye samarbejdsformer vil flytte grænserne mellem entreprenører, arkitekter og rådgivere. Vi vil se flere strategiske alliancer, fordi størrelse og økonomisk styrke bliver mere væsentlige parametre end hidtil set" (Henrik Rossen, Cowi, Bygnet, 25/1 2005).

Imidlertid findes der ikke megen viden om strategiske partnerskaber i byggeriet (jf. senere). Der er derfor nogle helt grundlæggende spørgsmål, der trænger sig på: Hvad er strategiske partnerskaber i byggeriet? Hvad kunne tænkes at skabe gode og dårlige resultater i sådanne partnerskaber? Hvilken viden mangler der for bedre at kunne støtte og udvikle strategiske partnerskaber i byggeriet?

Formålet med dette 1. modul er at give et overblik over eksisterende viden om strategiske partnerskaber i byggeriet. Imidlertid er forskningen inden for området begrænset af omfang, ligesom der i det hele taget ikke er skrevet meget om emnet. Men i andre brancher tog udviklingen af strategiske partnerskaber fart allerede i 1980'erne. Litteraturen om og forskningen i strategiske partnerskaber generelt er af et voldsomt omfang. En søgning på CBS's bibliotek på "alliances" giver eksempelvis 436 hits.

Det er derfor valgt først at give et overblik over *viden om strategiske partnerskaber generelt*, dvs. i alle andre brancher end byggeriet. På grund af de meget store litteraturmængder er der udvalgt en række centrale værker, som bliver gennemgået "på tværs", ud fra valgte temaer.

Først bliver der set på selve *begrebet*. I litteraturen anvendes en række begreber som "alliances", "strategic alliances", "partnering", "strategic partnering",

”partnerships”, ”extended enterprise” m.m. Mangfoldigheden af begreber synes at pege på, at det fænomen, som forsøges indfanget, findes i mange variationer. Det er så interessant i forhold til diskussionen indenfor byggeriet, hvor ”strategiske partnerskaber” indtil videre ses som én ting: samarbejde om flere projekter. Det man i byggeriet kalder for ”partnering”, nemlig samarbejde om ét projekt, synes til gengæld ikke at kvalificere til at være partnerskab i den generelle litteratur, hvor partnerskab som udgangspunkt ikke har et aftalt afslutningstidspunkt.

Dernæst ses på *baggrunden* for strategiske partnerskaber. Kilderne peger på en række forhold af strukturel karakter, som har nødvendiggjort andre former for opløsning af grænsefladerne mellem virksomheder end de tidligere udbredte fusioner og opkøb.

Der vil derfor blive refereret nogle *eksempler* på strategiske partnerskaber for at give en mere konkret forståelse af fænomenet. Litteraturen er rig på pædagogiske cases.

Et hovedindtryk fra den generelle litteratur er, at strategiske partnerskaber er vanskelige. Der er rigtigt mange, der mislykkes. Gevinsterne kan imidlertid også være store, så der er ikke mangel på gode råd og undersøgelser af, hvilke *forhold der fører mod succes eller fiasko*. Det vil blive forsøgt at give et overblik over faktorer, som af flere kilder fremhæves som væsentlige.

Den meget omfattende viden om strategiske partnerskaber i erhvervslivet som helhed står i kontrast til den meget begrænsede *viden om strategiske partnerskaber i byggeriet*. Det er valgt at bygge oversigten over viden om strategiske partnerskaber i byggeriet på videnskabelige (peer reviewed) artikler om emnet. Desuden gives en kort gennemgang af tendenser i udviklingen af strategiske partnerskaber i den engelske byggeindustri.

Endelig samles trådene i et *konkluderende og diskuterende afsnit*, hvor der også er et første forsøg på at skabe overblik over de forskellige typer af strategiske partnerskaber i byggeriet.

Et særskilt forsøg på at danne kategorier for forskellige typer af strategiske partnerskaber i byggeriet er vedføjet ligesom resumé af interviews med engelske eksperter.

Det er valgt gennemgående at bruge betegnelsen ”strategiske partnerskaber” for den mangfoldighed af fænomener, der i litteraturen har fået en række navne som strategic partnering, alliances, strategic alliances etc.

1. Viden om strategiske partnerskaber generelt

1.1 Om begrebet strategisk partnerskab

I den generelle litteratur om strategiske partnerskaber bruges et antal forskellige begreber. I dette afsnit vil der blive set nærmere på betydningen af begreberne. Hvad er det, der forstås ved de forskellige ord for strategiske partnerskaber? Og hvad er et strategisk partnerskab?

Produktivitetsgevinsterne i grænsefladerne mellem virksomhederne

En kilde bruger betegnelsen ”partnering”, hvorved der dog forstås noget andet end det, man i byggeriet kalder for partnering. Partnering bruges som fællesbetegnelse for et fænomen, der siges ikke at have en klar definition, men handler om dannelsen af nye relationer mellem virksomheder, hvor roller som ”sælger” og ”køber” eller ”leverandør” og ”kunde” mister deres mening, mens virksomhederne laver forretning indbyrdes for meget store beløb og opnår meget store fortjenester gennem partnering.

Som eksempler nævnes kunder og leverandører, som integrerer funktioner og processer. Kunder, der passer godt på, at deres leverandører tjener godt, og leverandører, der overlader deres kunder til konkurrenterne, hvis det vil være bedre for kunden. Sælgere, der åbner deres regnskaber for kunderne. Eller leverandører og kunder, der laver fælles teams.

Partnering, siges det, handler om at finde de økonomiske muligheder i grænsefladerne mellem virksomhederne. Kilderne til produktivitetsforbedringer internt i virksomhederne er ved at løbe tørre. Der er blevet rationaliseret og effektiviseret, så der ikke længere er så meget at hente. Derimod ligger der store muligheder i et samarbejde mellem virksomheder for at realisere produktivitetsgevinster, der ligger gemt mellem virksomhederne (Rackham 1996).

En anden kilde giver et eksempel fra byggeriet, som illustrerer denne pointe. Normalt, siges det, ville aftaler mellem leverandør og entreprenør om gipsplader handle om en meget lille prismargen på 5 kr. pr. leveret plade, hvor enten den ene eller anden part ville få det dårligt, hvis det lykkes med en høj pris eller en lav pris. I stedet fandt man i dette eksempel ud af at kigge på den samlede pris på en gipsplade fra levering til og med opsætning. Så lagde man mærke til, at pladerne blev leveret så store, at der krævedes 2 mand for at montere dem. Leverandøren havde ingen problemer i at skære dem i halv størrelse. Dernæst fandt man ud af, at spildet var meget stort, fordi pladerne blev stødt undervejs og våde, fordi de stod udendørs. Leverandøren havde ingen problemer med at levere, så pladerne umiddelbart kunne løftes ind ad vinduesåbningerne med en kran. Ved hjælp af alene disse 2 foranstaltninger kunne man i fællesskab reducere omkostningerne pr. monteret gipsplade med 50 kr., som man derefter delte imellem sig (Unt, 2000).

Vidensdeling

Der er ikke nogen enkel definition på ”strategic partnerships”, ”strategic alliances” eller ”teknologiske samarbejdsaftaler mellem virksomheder” (Mytelka, 1991). Men de handler for det første om aftaler mellem selvstændige

virksomheder om vidensproduktion eller vidensdeling, som kan være orienteret mod udvikling af nye produkter, nye produktionsprocesser eller nye rutiner i den enkelte virksomhed eller mellem virksomheder. De er altså orienteret mod dynamiske elementer i innovation og konkurrenceevne. For det andet er de strategiske, fordi de søger at forbedre virksomhedens fremtidige konkurrenceevne. Strategiske partnerskaber har større betydning i en langsigtet planlægning end som løsninger, der skaber gevinster på kort sigt.

Strategisk partnering kan tage mange institutionelle former og inkludere nogle former for joint ventures eller opkøb og fusioner, hvis de indeholder elementer af vidensskabelse og -deling. Derimod, hedder det, kan begrebet ikke forenes med forskellige former for opportunistisk adfærd. Strategisk partnering handler om i et længerevarende forløb at udvikle tillid mellem parterne (Mytelka 1991).

Lighed og flade strukturer

Strategiske partnerskaber knyttes sammen med lighed og flade strukturer, fordi de er et samarbejde mellem selvstændige enheder (Bergquist, 1995).

”The complex system that is formed includes a non-hierarchical structure, a collaboration-based culture, and an equitable distribution of power and authority among the partnership’s chief participants” (Bergquist 1995).

Samme kilde fremhæver, at partnerskaber er karakteriseret ved:

- at være formet med henblik på at øge effektivitet
- at skaffe fleksibilitet, fordi de nemt kan omorganiseres i forhold til nye behov
- at tilbyde udvidet adgang til ressourcer som ekspertise, teknologi etc.
- ofte at skabe udvidede markeder
- at tilbyde deltagerne en følelse af samhørighed
- at tilbyde deltagerne øgede muligheder for personlig tilfredsstillelse

Et bredt begreb

Strategiske partnerskaber opfattes af nogle som et meget bredt begreb. De siges både at kunne være interne og eksterne. Eksterne er mellem virksomheder og organisationer. Interne er i virksomheder. Det kan være partnerskaber mellem ledelse og medarbejdere, men det kan også være partnerskaber mellem afdelinger i virksomheden (Dent 1999).

Partnerskaber ses her også som omfattende netværk mellem virksomheder, som kendt fra tekstilindustrien i Norditalien. Set så bredt bliver ”alliances” noget, der delvis erstatter tidligere former for samarbejder mellem virksomheder: opkøb, fusion, joint venture, patentering, franchising m.m.

De nye alliancer kan så være: partnerskaber i forbindelse med offentlige kontrakter, netværk mellem virksomheder, fælles produktudvikling, fælles forskning og udvikling mm. (Dent 1999).

En alternativ handlemulighed

Strategiske partnerskaber kan også ses som et alternativ til at udvikle virksomheden i eget regi gennem datterselskaber eller simpelt køb og salg, hvilket

der kan være gode grunde til: at beholde kontrollen over nogle vigtige konkurrenceparametre, sikre, at man ikke skiller sig af med kompetencer, som kunne vise sig at blive meget vigtige i fremtiden, bedre muligheder for at holde styr på omkostningerne eller, at transaktionsomkostningerne ved at få andre til at udføre arbejdet er for høje.

Hvis det besluttet at udvikle virksomheden gennem relationer til omgivelser, åbner der sig forskellige muligheder og perspektiver gennem "strategic alliances":

- hvis værten for partnerskabet er sælger, kan der bruges af forhandlere, franchisetagere og licenshavere
- hvis værten er køber, kan der være tale om køb af forskellige former for virksomhedsservice som regnskabsføring, drift og vedligehold, personaleledelsesfunktioner osv.

Imidlertid, hedder det, er disse traditionelle former for køber/sælger relationer ikke altid er de bedste. Der kan være grund til at gå videre til partnerskab, hvis f.eks. specifikationer kan ses at skulle forandres snart, serviceydelsen ikke er homogen (kantineservice til både høj og lav i virksomheden) osv. Fordelen ved partnerskabet vil så være, at man har fælles værdier, så man i fællesskab kan udvikle og tilpasse ydelserne.

Grundlaget for partnerskabet er, at man ikke kun har økonomiske motiver, men også strategiske. Man har et længere sigt med samarbejdet og ser derfor en fordel i at udvikle værdi for partneren for derigennem at skabe værdi til sig selv. Eksempler på partnerskaber kan så være fælles selskaber, fælles salg og markedsføring, indkøbsfællesskaber, køb af IT service og logistik m.m. (Reuvid 2000).

Det kan imidlertid også siges mere simpelt:

"A firm will form an alliance with another firm in order to bring together specific skills and resources in such ways that may complement each other, without the complications and expenses associated with a merger" (Nevaer og Deck, 1990).

Extended enterprise

Endelig findes begrebet "extended enterprise", som også bruges i forbindelse med strategisk partnerskab:

"The term extended enterprise connotes the collaborative relationships among supply chain members. Buyers and sellers work toward a shared vision – gaining a competitive advantage and achieving greater end use customer satisfaction, relative to other supply chains." (Davis og Spekman, 2004).

Idéen i at bruge begrebet extended enterprise er at gå et skridt videre end bare at forstå, at det er bedre at samarbejde i stedet for at stå som modparter i en køb/salg situation. Man skal også indse, at partnerskabet er mere end logistik og et flow af

varer: det handler om at skabe en lærende organisation mellem og på tværs af de samarbejdende virksomheder (Davis og Spekman, 2004).

Sammenfatning

I litteraturen om strategiske partnerskaber, som de er set i erhvervslivet i almindelighed navnlig siden 80'erne, bruges der en række begreber – som alliancer, strategiske alliancer, partnering, partnerskaber osv. – for at indfange det fænomen, at virksomheder er begyndt at samarbejde på nye måder. Selvom nogle forfattere prøver at lave analytiske distinktioner mellem nogle af betegnelserne, virker det mere som om, at der er tale om, ”at kært barn har mange navne”.

Det virker også som om, at det er vanskeligt at lave præcise definitioner. Der anvendes oftere beskrivende udsagn, hvor vægten kan lægges på det ene eller aspekt: aktørerne indtager nye roller, organisationsstrukturen bliver fladere, der opstår en ny organisation mellem virksomhederne, tillid mellem parterne bliver vigtig osv.

Der synes også at kunne være tale om mange forskellige typer af samarbejde. Indholdet kan være markedsføring, teknologiudvikling, leverancer, indkøb m.m. Formen kan være uformel, eller der kan bruges formelle former, som ikke behøver at være forbundet med strategiske partnerskaber som franchising, joint venture, licenser mm. Aktørerne kan være alle slags virksomheder: små eller store, industri eller handel, produktion eller service, offentlig eller privat osv.

På baggrund af ovenstående gennemgang kan det siges:

- At strategiske partnerskaber er *en alternativ handlemulighed* for virksomheder. I stedet for at have eller udvikle en evne i virksomheden, kan man skaffe sig den i en anden virksomhed. Man kan vælge at købe denne evne enten ved at købe en anden virksomhed eller købe evnen hos en anden virksomhed. Men man kan også vælge at samarbejde sig til den gennem et strategisk partnerskab.
- Men samarbejde medfører så forskellige forhold.
Tillid nævnes som en forudsætning.
Fælles værdier og mål ligeledes.
At samarbejdet medfører en form for *organisation*, som skal udvikles og passes nævnes også.
Men det virker logisk, at forud for tillid samt fælles værdier og mål kommer *interessefællesskabet*: at begge (alle) parter kan høste en gevinst gennem samarbejdet.
Den økonomiske gevinst kan så ikke længere være umiddelbar, som ved en handel. Den skal ses i et *strategisk perspektiv*: Vi afstår fra en umiddelbar gevinst, fordi vi forventer derigennem at få større gevinster på længere sigt.
- Heraf følger så også, at strategiske partnerskaber *har en vis varighed*. Hvis de planlægges meget kortvarige, bliver de nærmest identiske med en handel eller en anden form for engangsaftale. Men da de har en fordel ved, at det er nemt at komme ud af dem igen, hvis omstændighederne

forandres, behøver de ikke nødvendigvis at være meget langvarige, ”for hele livet”. Hvis de bliver ved at fungere og skabe fordele for parterne, kan de dog også godt være meget langvarige.

- Og det følger også, at der bliver tale om en anderledes form for relation mellem virksomhederne, hvor man ikke bare skal kunne samarbejde. *Læring, udvikling, værdi, nye kilder til produktivitetsgevinster, projektorganisering og decentralisering af beslutninger* bliver væsentlige elementer i samarbejdet.

Sven Bertelsen, Strategisk Rådgivning aps har engang sagt, at partnering i byggeriet er et rum, hvor man har lovet, når man hængt tøjet i garderoben og er gået ind, at man vil lade være med at snyde hinanden. Den betragtning passer ikke så godt på strategiske partnerskaber. Her er der tale om et rum, hvor alle, der har hængt tøjet i garderoben, er kommet, fordi de er klar over, at hvis man lader være med at snyde hinanden, er der gode penge at tjene.

1.2 Baggrunden for fremkomsten af strategiske partnerskaber

I begyndelsen af 1980`erne begyndte strategiske partnerskaber at vinde frem og blev til en vigtig organisationsform over hele verden. Det siges, at værdien af strategiske partnerskaber voksede fra 60 mia. dollars i 1980 til 355 mia. dollars i 1990 (Cartwright, 2004). I den generelle litteratur om strategiske partnerskaber tales der om ”revolution” og en fuldstændig ændring af spilleregler og konkurrencebetingelser. I dette afsnit vil baggrunden for denne forandring blive beskrevet: Hvorfor blev strategiske partnerskaber til en udbredt organisationsform? I litteraturen kan der findes en række forklaringsforsøg, som lægger vægten på forskellige aspekter: i ændrede vilkår, de fordele virksomhederne kan opnå, virksomhedernes motiver osv.

6 strategiske drivkræfter

Fremkomsten af Internettet kan ses som en katalysator for fremvæksten af strategiske partnerskaber: Internettet er i sig selv et komplekst og hurtigt voksende partnerskab. Og en øgning af hastigheden i forandringerne i virksomhedernes omgivelser siges at nødvendiggøre mere fleksible organisationer (Deering, 2003). Samme kilde nævner 6 drivkræfter bag etablering af strategiske partnerskaber:

Teknologi – hvor det ofte ses, at små innovative virksomheder og store internationale selskaber indgår alliancer. De små virksomheder kan få adgang til kapital, markedsføring mm., og de store selskaber kan få adgang til ny teknologi og den innovationsevne, som de små virksomheder har skabt.

Strategi – markedsøkonomien har undergået store forandringer siden 80`erne. Nye markeder har åbnet sig med sovjetblokkens sammenbrud, det øgede samarbejde i Europa og Kinas nye økonomiske politik. Og strategisk partnering kan være et hurtigt og effektivt middel til at trænge ind på et nyt og vanskeligt marked.

Optimering af værdikæden – samarbejde langs med værdikæden for at skabe kontrol og koordinering og dermed mulighed for at høste en stor del af værdien til partnerskabets deltagere kan være en bedre og billigere mulighed end at lave vertikal integration i en enkelt virksomhed.

Politik – skabelse af strategiske partnerskaber kan være politisk styret, f.eks. i form af samarbejder om udvikling af nye teknologier og nye standarder. De politiske motiver kan f.eks. være at skabe en national konkurrencedygtighed eller undgå ødelæggende konkurrence mellem internationale koncerner om standarder.

Standarder – tilsvarende kan koncerner selv beslutte at indgå samarbejder for at opnå gennemslagskraft for teknologiske standarder for f.eks. videobånd, cd'er mm.

E-handel – siges i særlig grad at nødvendiggøre partnerskaber, fordi den giver et behov for hurtigt at kunne få noget op at stå (first mover fordele) og hurtigt ændre strategi igen.

(Deering, 2003)

Kapløbet om verden og fremtiden

To stærke kræfter siges at ligge bag den voksende betydning af strategiske partnerskaber. Globaliseringen danner baggrund for et "*race for the world*", hvor det handler om hurtigt at kunne supplere sine kompetencer for at trænge ind på nye markeder og være hurtigst med nye produkter og billigere fremstillingsmetoder. Den teknologiske udvikling siges at stå bag et "*race for the future*", hvor bl.a. informationsteknologien kræver en kombination af kompetencer, som en enkelt virksomhed sjældent kan besidde. Globale betalingssystemer nævnes som et eksempel, hvor succesen afhænger af hurtigt at kunne lave et netværk, som de fleste bruger. Det handler ikke kun om at kunne forene komplementære kompetencer, men også om at reducere usikkerhed og skabe miljøer, der kan understøtte hurtig læring (Doz, 1998).

Et middel mod fragmentering

En mere sammenfattende forståelse af baggrunden for de strategiske partnerskaber tilbydes i "*Strategies of Cooperation*" (Child, 1998).

I 50'erne voksede de multinationale selskaber i størrelse, men udviklede sig til at blive tunge og bureaukratiske, derfor skiftede billedet i 70'erne og 80'erne, hvor nye virksomheder, der koncentrerede sig om kernekompetencer og outsourcede mange funktioner, dukkede op. Svagheden i denne tendens var, at virksomhederne blev fragmenterede og kunne have vanskeligt ved at håndtere globaliseringens krav. Strategiske partnerskaber kom så til at repræsentere en mulighed (Child, 1998).

Nye udfordringer og manglende muligheder

Der kan opføres en række situationer, hvor strategiske partnerskaber kan være en god løsning. *Eksterne udfordringer og forandringer* i virksomhedernes omgivelser vil naturligt føre til, at virksomhederne oplever en mangel i deres

muligheder, som vil føre til, at de søger en komplettering hos andre virksomheder. Resultatet kan blive en ensidig aftale i form af et opkøb af en anden virksomhed eller en anden form for køb som en licensaftale eller køb af en konsulentydelse. Men det kan også ende med en gensidig aftale, hvor begge parter ser en fordel i at samarbejde: et strategisk partnerskab.

Eksterne drivkræfter bag de strategiske partnerskaber i 90'erne oplistes således:

- hastige forandringer på verdensmarkedet med tilhørende økonomisk usikkerhed
- mulighed for storskala fordele
- globalisering og regionalisering af et stort antal industrier
- globalisering af teknologier
- hurtig teknologisk forandring, som fører til voksende investeringsbehov
- kortere livscyklus for produkter

De eksterne udfordringer opleves som interne behov:

- Behov for sammen med partneren at kunne opnå stordriftsfordele og læring.
- At opnå adgang til den anden virksomheds styrker med hensyn til teknologi, adgang til et marked, kapital, produktionskapacitet, produkter eller arbejdskraft.
- At reducere risiko, f.eks. ved investeringer i forskning og udvikling, ved at dele den.
- At få hjælp til at forme markedet, f.eks. trække ressourcer ud af et modent marked.

Ofte vil der være tale om en oplevet ressourcemangel. Partnerskaber kan så være defensive og fungere som beskyttelse mod en fælles modstander. Eller de kan være offensive og gennem partnerskabet sigte mod at udvide markedet. De oplevede ressourcemangler kan have forskellige karakter:

- overskydende produktionskapacitet (lig mangel på noget at producere eller markeder at sælge på)
- viden om lokale forhold og distributionssystemer
- medarbejderkompetencer

Mere specifikt kan den oplevede ressourcemangel være et behov for at være med i et miljø, hvor der sker gennembrud og bliver skabt ny viden. Det bioteknologiske område siges at være et eksempel på, at innovationen sker i netværk og i samarbejder mellem virksomheder og forskningsinstitutioner.

Eller der kan opleves et behov for hurtig adgang til et marked. First mover fordele har fået stor betydning, og en alliance mellem en virksomhed med et produkt og en virksomhed med markedsadgang kan være den eneste mulighed for at opnå en hurtig og omfattende markedsandel.

Endelig kan virksomhederne opleve, at de generelt klarer sig dårligt, hvilket kan være en spore til alliance med andre virksomheder (Child 1998).

Sammenfatning

I litteraturen tegnes et billede af baggrunden for væksten i strategiske partnerskaber, hvor virksomhedsstrukturen med koncentration om kernekompetencer og outsourcing sammen med ændrede krav i form af globalisering og teknologisk forandring førte til strategiske partnerskaber som en logisk mulighed. Virksomhederne vil søge at reagere på udefra kommende udfordringer, som vil opleves som indre mangler.

Der gøres dog også opmærksom på, at rationelle forklaringer ikke altid slår til. Virksomhedernes strategier udformes af ledelserne, hvis politiske dagsordener kan være i overensstemmelse med de ydre krav, men ikke nødvendigvis behøver at være det (Child, 1998).

1.3 Eksempler på forskellige typer af strategiske partnerskaber.

Litteraturen om strategiske partnerskaber rummer et stort antal cases. Her er udvalgt og refereret et mindre antal af disse for at illustrere pointerne i de forudgående afsnit. Casene rummer materiale om erfaringer vedrørende forhold, der skaber succes eller fiasko i strategiske partnerskaber, og danner derfor også en overgang til behandlingen af dette emne i næste afsnit.

Nogle af casene rummer elementer, som måske kan fortolkes som havende en konkurrencebegrænsende karakter. Det er bevidst, at der er medtaget sådanne cases. Strategiske partnerskaber kan være et effektivt redskab, men der er ingen garanti for, at det udelukkende bruges i overensstemmelse med almene, samfundsmæssige interesser.

Bilindustrien

Bilindustrien har i udstrakt grad gjort brug af strategiske partnerskaber. Baggrunden for dette skal ses i en række forhold. Det er en stærk international konkurrence på et globalt marked, som har ført til en priskonkurrence, hvor bilproducenterne må fokusere på stadige effektiviseringer. Produktudviklingen er også kraftig med hyppige lanceringer af nye bilmodeller og biler med stadigt mere udstyr. Det europæiske marked er modent med tendens til overproduktion. I Japan har udenlandske producenter svært ved at trænge ind, mens de amerikanske producenter mister markedsandele på deres hjemmemarked. Der forventes voldsomt stigende afsætningsmuligheder på nye markeder i Latinamerika, Kina og andre steder, hvor økonomisk vækst skaber en mere velstående middelklasse.

Der er mange eksempler på forskellige former for samarbejder, opkøb og fusioner mellem de store internationale koncerner, f.eks. Chrysler og Mercedes, Ford og Volvo, GM og Saab osv. Bilproducenterne indgår aftaler eller køber sig ind for at etablere fabrikker i lande, hvor de nye markeder er. De samarbejder også med hinanden og udvikler fælles platforme for deres forskellige bilmodeller eller deler udvikling af f.eks. nye motorer. Partnering aftaler med underleverandører er meget udbredte, hvor bilproducenterne kan opnå en høj grad af kontrol med leverandørerne, som til gengæld får langsigtede aftaler. Nye teknologier gør det

nødvendigt at etablere samarbejde i forhold til f.eks. mobiltelefoner og vejfindingsudstyr. Bilindustrien er præget af vertikal integration, hvor producenterne også har biludlejningsfirmaer, forhandlere og service (Culpan 2002).

Rover og Honda

Rover og Honda startede et samarbejde i 1979 som en helt almindelig franchising aftale, hvor Rover skulle samle Honda biler i England og sælge dem under mærket Triumph, men samarbejdet udviklede sig til at omfatte fælles produktionsanlæg, fælles design og fælles forskning og udvikling.

Samarbejdet beskrives som et af de længstvarende og mest udbytterige for begge parter, der overhovedet har fandtes. Succesen tilskrives, at man opretholdt en løs organisationsstruktur, der understøttede udvikling af tillid, engagement og tilstrækkeligt stærke bånd på øverste ledelsesniveau.

Ingen af de to virksomheder var stærke globalt set. Honda stod stærkt i USA, var mellemstor i Japan, men havde ingen betydning i Europa. Rover solgte stort set kun i Europa. Men tilsammen havde de en styrkeposition på de tre væsentlige markeder.

Igennem samarbejdet lærte Rover meget om at producere biler af høj kvalitet og begyndte i løbet af 80'erne at få overskud og et godt ry for sine biler. Honda voksede gennem samarbejdet til at blive en international producent og tredoblede sin omsætning fra 1980 til 1990 bl.a. ved at vinde en betydelig position i Europa. Partnerskabet sluttede, da aktionærerne i Rover solgte Rover til BMW (Child, 1998).

Nummi

NUMMI er et andet meget kendt eksempel på strategisk partnering i bilindustrien. I 1984 dannede General Motors og Toyota et 50-50 partnerskab: New United Motor Manufacturing Inc., som skulle producere biler for begge mærker på et GM produktionsanlæg i Tennessee. Toyota ønskede gennem samarbejdet at lære om amerikanske forhold såsom forhold til myndigheder og forholdet mellem medarbejdere og ledelse som et forspil at etablere sine egne fabrikker i USA.

GM ønskede at lære af det berømte Toyota Production System, fordi man havde store problemer både med kvalitet og omkostninger. Der var i det hele taget i den amerikanske bilbranche stor opmærksomhed på, at japanere var blevet i stand til at producere langt billigere og bedre biler end amerikanerne.

Toyotas produktionsprincipper handlede bl.a. om stadige kvalitetsforbedringer gennem selvstyrende grupper og hang sammen med en opfattelse af medarbejderne og deres kreativitet og ansvarlighed som værdifulde ressourcer, man skulle sikre og udvikle gennem gode ansættelsesforhold. Disse principper var derfor ikke særligt nemme at overføre til en amerikansk arbejdsplads, hvor der var en lang tradition for et antagonistisk forhold mellem ledelse og medarbejdere. Ledelsen på anlægget i Tennessee betragtede medarbejdere som variable omkostninger, og disse sikrede sig omvendt elementære rettigheder gennem snævre overenskomster.

Anlægget i Tennessee blev ikke nogen udpræget succeshistorie, men begge parter følte, at de lærte meget gennem samarbejdet, som man besluttede at fortsætte, ligesom der senere blev lavet en række andre samarbejder mellem de to selskaber. GM følte, at de lærte noget om japanske produktionsprincipper og overførte erfaringerne til andre fabrikker, og i det hele taget var samarbejdet en udfordring til hele den måde, produktionen blev gennemført og organiseret på i GM. Omvendt følte Toyota, at de lærte meget om amerikanske forhold, f.eks. hvordan man arbejder i et system med fagforeninger og en etnisk sammensat arbejdsstyrke, og hvilke traditioner amerikanere har for forhold mellem virksomheder og myndigheder og til pressen (Culpan, 2002).

EVC

EVC (Eurovynil Chlorid Corporation) er et selskab, som blev oprettet af ICI og Enichem i 1986 for igen at gøre salget af PVC i Europa rentabelt. EVC var et salgsselskab, som skulle aftage PVC fra de to selskabers produktionsanlæg i Europa. De to selskaber havde tilsammen en stor overproduktion af PVC, og igennem aftalen blev man enige om at reducere produktionen med 1 mio. tons PVC om året.

Samarbejdet bedømmes som en succes i den forstand, at PVC markedet i Europa igen blev rentabelt for de to selskaber. EVC i sig selv var derimod ikke nogen stor succes. Det var pålagt at købe PVC hos de to producenter til priser højere end verdensmarkedspriserne. Der blev ikke gjort meget ud af at udvikle samarbejdet i EVC, og kulturforskelle mellem de to koncerner gjorde det vanskeligt at være medarbejder i EVC. Der opstod heller ikke nogen læringskultur i EVC, og der blev ikke knyttet særligt stærke bånd mellem ledelserne i de to koncerner. Fremtiden ser heller ikke særligt lys ud for EVC, da PVC er et noget omstridt produkt, og på sigt vil EVC være nødt til frit at kunne indkøbe PVC, hvis det skal have en fremtid for sig selv (Child, 1998).

Luftfartsindustrien

Luftfartsindustrien har været præget af fusioner og opkøb, der har ført til en betydelig koncentration, men er i stigende grad gået over til at bruge strategiske partnerskaber. Luftfartsselskaberne har deres største indtægt på transport af passagerer. På passagertransportområdet er markedet delt i to: forretningsrejsende og private ferierejsende. De sidstnævnte er meget opmærksomme på priserne, mens selskaberne gør meget for at tiltrække de førstnævnte gennem et højt serviceniveau: mulighed for gode tilslutninger verden over, hurtig indcheckning, lounges osv.

StarAlliance, som består af 15 luftfartsselskaber (bl.a. SAS, Lufthansa og Singapore Airlines), er den første, største og mest stabile af en række netværkspartnerskaber blandt luftfartsselskaberne. StarAlliance giver sine deltagere mulighed for at vokse til et internationalt niveau, hvor kunderne kan tilbydes gode tilslutningsmuligheder verden over. Selskaberne kan ekspandere ved gennem sine partnere at komme ind på markeder verden over. Dette er særlig vigtigt, fordi de fleste flyselskabers hjemmemarkeder er udviklede og ikke rummer mange vækstmuligheder. Samarbejderne er mindre risikable end dyre opkøb af andre luftfartsselskaber. Det sidste er blevet stadigt vanskeligere at gennemføre på

grund af myndighedernes kontrol for at sikre fortsat konkurrence indenfor luftfarten. Endelig er StarAlliance blevet efterlignet af en række andre selskaber, som har dannet lignende netværk (OneWorld, Qualiflyer m.fl.). Trangen til at gøre det samme som konkurrenterne, er også en drivkraft bag strategiske partnerskaber (Culpan, 2002).

Sammenfatning

De to cases fra bilindustrien illustrerer, hvordan udviklingstendenserne i bilindustrien skabte grobund for strategiske partnerskaber. Både Rover/Honda alliancen og NUMMI havde baggrund i fænomenerne "race for the world" og "race for the future". I begge cases lykkedes det at etablere en læring, som udgjorde det vigtigste resultat af partnerskaberne. Og i begge cases var der tale om, at virksomhederne søgte at komplementere deres kompetencer gennem samarbejdet.

EVC casen er en anden historie, som synes at kunne læses som et vellykket forsøg på at eliminere konkurrence på det europæiske marked for PVC. At der ikke opstod nogen læring og ingen overvindelse af kulturforskelle gennem samarbejdet rummer muligvis elementer af forspildte muligheder. På den anden side var læring og tæt samarbejde heller ikke nødvendigt for at nå formålet med det strategiske partnerskab.

Casen om StarAlliance viser, hvordan strategiske partnerskaber kan være et alternativ til opkøb og er et eksempel på, at strategiske partnerskaber kan tage form af et netværk. Partnerskabet lykkes, fordi virksomhederne gennem at supplere hinanden skaber fordele til hinanden. Men en alternativ fortolkning om at undgå kontrol med konkurrencebegrænsning ligger lige under overfladen.

1.4 Forhold bag succes og fiasko i strategiske partnerskaber

Strategiske partnerskaber har en lav succesrate. Nogle siger, at 70 % slår fejl (Deering, 2003), andre nævner tal mellem 50 og 80 % (Cartwright, 2001). Spredningen i tallene hænger formentlig sammen med, at det kan være vanskeligt at afgøre, hvornår et strategisk partnerskab ikke har haft succes, ligesom der kan tænkes forskelle med hensyn til afgrænsning af de strategiske partnerskaber. Men der er stor enighed om, at strategiske partnerskaber er meget vanskelige at etablere og udvikle.

Der synes også at være meget stor enighed om, at vanskelighederne ligger omkring "bløde forhold" som virksomhedskultur og skabelse af tillid. Ifølge "Strategies of Cooperation" (Child, 1998), er litteraturen om strategiske partnerskaber præget af, at der er gjort mere ud af at beskrive opstartsprocesserne end at udvikle en forståelse af problemer og løsninger i forhold til ledelse og udvikling af strategiske partnerskaber. Dette siges at hænge sammen med, at det ofte er før starten af det strategiske partnerskab, at der er stor opmærksomhed fra den øverste ledelses side, mens den daglige ledelse blot bliver delegeret ned i rækkerne.

Litteraturen om strategiske partnerskaber arbejder ofte med forskellige fasemodeller. Typisk skelnes der mellem:

- opstart (f.eks. formulering af idé og grundlag, valg af partner, valg af form etc.)
- ledelse (f.eks. generelle ledelsesprincipper, virksomhedskultur, tillid, læring, human-ressource management, evaluering etc.)
- udvikling af partnerskaberne (efter et stykke tid skal der vælges mellem at intensivere samarbejdet eller stoppe)
- det modne partnerskab (hvis partnerskabet fortsætter længe, vil der udvikle sig en gensidig afhængighed mellem virksomhederne, som kræver særlige foranstaltninger)

Vision, impact og intimacy

I "Getting Partnering Right" arbejdes der med tre grundlæggende elementer for et vellykket strategisk partnerskab: "Vision", "impact" (påvirkning, eller: fingeraftrykket) og "intimacy" (tæthed). Det er i orden at starte med at undersøge mulighederne for at udvikle et partnerskab, hvis man har det ene af elementerne, men for at lykkes skal man have styr på alle tre elementer. Man skal have en langsigtet vision for samarbejdet for at holde sammen over længere tid: der skal være et tilpas stort og visionært mål, der kan give en retning. Men der skal også være en kort og klart formuleret beskrivelse af den økonomiske eller strategiske betydning: vi kan hente en produktivitetsgevinst på 20 %, vi kan øge omsætningen så og så meget, vi kan gøre vores produkter væsentligt mere værdifulde på markedet. Og endelig tæthed, som handler om at udvikle tillid, udveksle informationer, arbejde sammen – eller kort sagt: udvikle relationer, der ikke er baseret på forretningsmæssige transaktioner (Rackham, 1996).

Samme kilde arbejder med fire faser:

Første fase handler om at finde en partner. Her siges der at være 4 væsentlige kriterier:

- Mulighederne for at skabe økonomisk og strategisk effekt.
- Fælles værdier. Der skal være et vist sammenfald i værdigrundlaget for de to virksomheder, for at samarbejdet kan holde og udvikle sig.
- Den mulige partners orientering mod et partnerskab: er man interesseret i at arbejde med win-win løsninger, har man tid og kræfter til at gå ind i udviklingen af fællesskabet osv.
- Er der rimelig overensstemmelse mellem virksomhedernes produkter, markedsstrategi, langsigtede mål etc.?

-

Næste fase handler om at udvikle et partnering forslag. Det skal, siges det, indeholde en klar beskrivelse af det forretningsmæssige grundlag (impact), men skal også ses som fælles for virksomhederne: dels skal fordelene være der for begge parter, dels skal det sikres, at begge parter føler ejerskab til idéen. Det er derfor vigtigt ikke at lave et fuldt færdigt forslag, men at præsentere et grundlag, som kan udvikles i fællesskab. Dernæst skal der etableres et fælles team til at gennemføre forslaget. Og endelig skal der i fællesskab udvikles en vision, som kan sikre sammenhold og en fælles retning (Rackham, 1996).

Samarbejde og konkurrence

Tilsvarende kortfattede råd gives i "Global Business Alliances", hvor der også indgår ledelse og udvikling af partnerskaberne.

- Som udgangspunkt skal man betragte partnerskaber som et alternativ til at købe eller gøre det internt i virksomheden. Fordele og ulemper ved de forskellige strategier skal derfor vejes mod hinanden.
 - Partnere kan enten vælges blandt konkurrenterne eller blandt de virksomheder, der supplerer ens egen.
 - Man skal være opmærksom på nationale kulturelle forskelle.
 - Man skal tage højde for virksomhedskulturelle forskelle og finde partnere, der matcher. Der kan være tale om forhold som ledelsesstil, forretningsstil (aggressiv, opportunistisk etc.) og organisationsstruktur (flad, hierarkisk etc.)
 - Man skal lave en aftale, der nøje beskriver arbejdsdeling, ansvar, konfliktløsningsmekanismer m.m.
 - Der skal vælges samarbejdsform, hvor der sondres mellem 3: først samarbejde og derefter konkurrere indbyrdes, konkurrere samtidig med at man samarbejder samt samarbejde med hinanden og konkurrere med andre.
 - En kontrolmekanisme skal etableres.
 - Der skal sørges for fleksibilitet, så samarbejdet kan ændres i takt med, at nye betingelser opstår.
 - Medarbejderne skal uddannes til samarbejde
 - Evalueringssystem skal etableres, så der løbende kan tages stilling til, om samarbejdet skal udvikles eller afbrydes.
- (Culpan, 2002)

Dynamisk ledelsesstruktur

I "Strategic Corporate Alliances" forklares, at succesfulde strategiske partnerskaber har følgende karakteristika:

- En dynamisk ledelsesstruktur. Hermed menes, at de mellemliderlag, som faktisk gennemfører samarbejdet, skal have stor frihed og indflydelse.
- Opmuntring af selvstændige initiativer. Hvis en virksomhed f.eks. samarbejder med en kinesisk virksomhed for at få adgang til viden om kinesiske forhold, er det vigtigt, at de kinesiske medarbejdere, der faktisk besidder denne viden, også får frihed til at handle og øve indflydelse.
- Systematisk fordeling af arbejdsopgaverne. Det skal være klart, hvem der gør hvad i samarbejdet, og der skal regelmæssigt afholdes møder, hvor man udveksler informationer og tager stilling til udviklingen.
- Ligelig fordeling af autoritet. Interne magtkampe er en vigtig årsag til sammenbrud i partnerskaber, og det er derfor vigtigt at skabe balance i magtforholdene, så der kan etableres ligeværdige samarbejdsrelationer.
- Strømlinede kommunikationskanaler. Alle deltagerne skal have ligelig adgang til alle informationerne.

- Udvikling af multimanager roller. I et samarbejde skal der ledes, administreres, planlægges og tages nye initiativer. Derfor skal der sammensættes et ledelsesteam, hvor alle disse roller kan varetages. (Nevaer, 1990)

Imidlertid er det klart, at ikke alt kan sammenfattes i overskuelige handlingsanvisninger. Dele af litteraturen dykker derfor også ned i væsentlige enkeltelementer eller nuancerer nogle af de grundlæggende begreber.

10 forhold, 12 motivatorer og 6 typer af resultater

I "Strategic Partnering Handbook" gradbøjes begrebet "forhold" i 10 grupper fordelt på en skala fra "intet forhold" til det tættest tænkelige fællesskab. Jo tættere forholdet bliver, jo højere grad bliver der af kompleksitet, varighed, konkurrencefordele, innovation etc.

0 er dér, hvor der intet forhold er. Af gode grunde har man valgt ikke at ville røre den anden part med en ildtang.

1-4 er forskellige former for sælger-baserede forhold.

- 1** er krigeriske forhold, hvor der er en vinder og en taber, og hvor der snydes på vægten, manipuleres, tilbageholdes informationer osv. for at få en hurtig fortjeneste.
- 2** er stammeagtige forhold, hvor man isolerer sig i en lille gruppe, og hvor alle udenfor gruppen er fjender, som skal bekæmpes, og som man må beskytte sig imod. Der er rigeligt med "gamle drenge netværk", man passer på ryggen, og ledelsesformen er hierarkisk.
- 3** kaldes for handelsrelationer. Her er der fokus på prisen og der sjakres, mens der ikke tales meget om kvalitet. Der er ikke megen loyalitet, og profitmargenerne er lave. Som eksempler kan nævnes handel med aktier eller valuta.
- 4** benævnes "transaktions-relationer", som er lige-ud-ad-landevejen købs-salgsrelationer som i et supermarked eller ved internethandel. Der er ingen langhårede diskussioner. Priser og handelsbetingelser ligger fast, men forholdet er effektivt, og der kan skabes ekstraværdi.

5-7 er leverandørforhold.

- 5** er "basale" relationer præget af "business-as-usual". Forandringer og produktudvikling kommer fra almindelige markedskrav, men en vis tilpasning til kundebehov ligger i kimform, og der er en tendens til, at man herfra kan bevæge sig op ad skalaen.
- 6** Kaldes "vigtigere relationer", hvor man begynder at fortælle hinanden om virksomhedernes målsætninger, eller man kan finde på at lave en fælles SWOT analyse. Produkterne eller serviceydelser begynder at blive mere komplekse og af større vigtighed.
- 7** Nogle relationer. Der er tale om strategisk vigtige og mangesidige produkter eller integrerede produkter og serviceydelser. Der er fokus på værditilførsel, mere end på omkostningsreduktioner. Både kunden og leverandøren kan gå ind med eksperter for at udvikle den leverede ydelse.

8-10 er partnerskabsrelationer.

- 8 er ”partnering” relationer, som handler om tillid og er baseret på gensidig afhængighed, ærlighed og samarbejde mellem ligestillede. Der arbejdes med win-win løsninger.
- 9 Er banebrydende forhold, hvor der brydes gamle paradigmer og regler. Der kan være tale om virtuelle virksomheder, og det kan involvere både offentlige og private organisationer og virksomheder.
- 10 Er fællesskabsrelationer. Et eksempel er StarAlliance og andre fællesskaber i luftfartsindustrien. De har fællestræk med gruppe 9, men handler derudover om fællesskab henover hele værdikæden (Lendrum, 2003).

Samme kilde arbejder med 12 motivatorer, som beskrives som drivkræfterne på udviklingen af partnerskaberne. Hver gang man går videre i retning af fællesskab, har man følt, at man har fået et positivt svar på et væsentligt spørgsmål:

- tilføjes der værdi? Bliver der skabt noget unikt, som er af værdi for både sælger og køber?
- Bliver omkostningerne reduceret?
- Bliver kommunikationen forbedret? Kommunikation er dét, der hjælper til at knytte individer og grupper tættere til hinanden og til at arbejde sammen om at skabe værdi til den organisation, de er en del af.
- Bliver det udviklet tillid? Kan man forvente, at de andre vil handle som de siger, så man selv kan tage en risiko og træffe beslutninger?
- Bliver konflikter løst? Kan der skabes et miljø, hvor misforståelser kan afklares uden tabere til gavn for alle parter?
- Bliver skjulte dagsordener bragt frem i lyset?
- Kan der skabes lederskab? Kan lederne komme til at lede og skabe visioner?
- Kan indflydelse uddelegeres, så medarbejderne kan gøres ansvarlige og innovative?
- Kan der skabes engagement?
- Kan der udvikles ejerskabsfølelse for medarbejderne til løsningerne?
- Kan murene mellem afdelinger nedbrydes?
- Kan frygten fjernes? Frygt for at stille spørgsmål, frygt for at lave fejltagelser, frygt for at miste sit job.

Ifølge ”Strategic Partnering Handbook” kan man ved at gå op ad partnering stigen (fra 1-10) - ved at indløse nogle af de 12 motivatorer - opnå 6 typer af resultater:

- Kundetilfredshed
- Innovation
- Konkurrencefordele
- Blive bedst
- Få økonomisk succes
- Skabe holdninger. (Holdninger siges at handle om adfærd og holdninger i forholdet. Det er glade og engagerede medarbejdere, som gør et godt stykke arbejde og vil have mere. Det er nedbrydning af skel mellem høj og lav i virksomheden. Og det er tillid til partnerskabs-idéerne.)

Pointen i at gradbøje fællesskab og se motivationsfaktorer som en skala er at se partnerskaber som en proces, hvor man ikke nødvendigvis behøver at gå hele vejen og kan finde en form for partnerskab eller en trin på partnerskabsstigen, der passer til situationen og behovene. Et partnerskab behøver ikke nødvendigvis at være lig med idealet om fuldstændig harmoni og perfekt synergi. Og det behøver ikke nødvendigvis at resultere i grænseløs innovation.

Håndtering af forskellighed

I "The Partnering Imperative" er det en pointe, at det ikke nødvendigvis er forskellene, der skaber problemerne, men den måde man håndterer dem. Forskelle mellem organisationer kan være drivkræfter i udvikling, men hvis man forsøger at udradere dem ved at gennemtvunge enighed eller samling om positive værdier, kan forskellene blive til konflikter. Der opstilles derfor 6 typer af partnerskaber, som ikke skal ses som et hierarki, hvor man skal bevæge sig mod det bedste, men blot bruges som et redskab til at finde ud af, hvor man er. Problemet er, siges det, at virksomhederne og organisationer tvinges i retning af at indgå i avancerede fællesskaber, og de tror måske, at de er i fuld gang med at etablere et grænseløst innovativt fællesskab, mens de, med den måde de arbejder på og ser andre på, i virkeligheden befinder sig et helt andet sted.

Seks typer strategiske partnerskaber

Hearts and minds	Do and review	Radically new
Command and control	Arms length	Gridlock

(efter Deering, 2003)

I nederste venstre hjørne i et seks-felt befinder sig:

"Command and Control", hvor opgaven i virkeligheden er en forholdsvis begrænset udveksling af ressourcer eller færdigheder. Typisk vil der være en dominerende partner i forholdet, og relationerne er af formel karakter. Forskelle betragtes som et stort problem, som man prøver at få til at forsvinde ved at gennemtvunge nogle fælles værdier. Dette er et fint sted at være for hierarkiske organisationer, hvor der er stor ubalance mellem de deltagende virksomheder. Og det er en god type partnerskab, hvis ambitionerne ikke er så store, og fokus er på enkelte, afgrænsede mål. Svaghederne i Command and Control partnerskaber er, at de ikke duer, hvis problemet er f.eks. teknologisk forandring i omgivelser i hastig forandring. Konflikter er også indbyggede, fordi de svagere parter let kan føle sig kørt over eller bliver kørt helt ud på et sidespor af den stærke part.

I feltet ovenover findes "Hearts and Minds". Her søger parterne at gøre sig ens. Der er ikke tale om, at den ene part prøver at udradere forskellene, men man er enige om, at det er bedst, hvis man har en fælles kultur med fælles værdier. Hearts and Minds kan være et fint valg for to ret ens virksomheder, hvor en fusion ikke har kunnet lade sig gøre. Mange virksomheder, der haft problemer med konflikterne i "Command and Control", kan opfatte Hearts and Minds som et

ideal. Svagheden er, at læring kan være vanskelig, hvis forskelle ikke respekteres. Det kan blive et problem, at forskelle ignoreres, og konflikter fejes ind under gulvtæppet. Derfor kan det ske, at forventningerne om udvikling og gevinst ikke indfries.

I nederste række i midten findes "Arms Length". Her er parterne enige om, at de er forskellige og kan f.eks. løse konflikter ved at indse, at man simpelthen er uenige. Man giver derfor hinanden plads og sikrer sig gennem omhyggelig planlægning og kontrol. Arms Length kan være en udmærket løsning i foranderlige omgivelser. Svagheden er, at der kan ligge store potentialer for udvikling, som man simpelthen ikke kan få øje på.

Ovenover, i øverste række i midten, er "Do and Review". Her tolererer man forskelle på samme måde som i Arms Length, men samarbejdet er gået videre til også at omfatte operationelle og strategiske aspekter af partnerskabet. Der er en etik om samarbejde, og man fokuserer på læring og stadige forbedringer. Man tager et skridt ad gangen og prøver at lære af sine erfaringer. Det er en type partnerskab, der egner sig til turbulente og konkurrenceprægede omgivelser. Svagheden er, at partnerskabstypen er bedre til gradvise forandringer end større omvæltninger. Iværksætter mentalitet har svært ved at trives.

I nederste hjørne til højre befinder sig "Gridlock" (trafikkaos). Her respekterer man forskelle, men har svært ved at finde ud af, hvad man skal stille op med dem. Man laver kompromiser, fordi man ikke ved, hvor man vil hen. Politisk ustabilitet bevirker, at man slet ikke handler. Der er ofte tale om en ustabil type, hvor kreativitet driver partnerskabet op i næste boks, eller inertien rykker mod venstre til Arms-Length eller Command and Control. Det kan være en boks at have sit partnerskab i, hvis situationen betyder, at handling kan risikere at rive partnerskabet i stumper og stykker. Men faren ligger i, at partnerne ikke kan se forholdet, som det er. I virkeligheden kan der ligge magtkampe under overfladen, som fører til enten apati eller sammenbrud.

I øverste højre hjørne ligger "Radically New", hvor parterne opsøger alle forskelle og får dem til at fungere. Der er udfordring, dialog og demokrati. Partnerskabet bliver en integreret del af den enkelte partners identitet. Der er tale om en sjælden type, som er velegnet, hvis der virkelig skal nyudvikles. Farerne kan ligge i, at en overdreven respekt for forskelligheder kan føre til tomgang, og at parternes identitet kan gå i opløsning, så der ikke er noget tilbage, hvis partnerskabet ophører. "Radically New" partnerskaber er ukontrollable (Deering, 2003).

3 former for værdiskabelse

Ifølge "Alliance Advantage" skal strategiske partnerskaber forstås og ledes ud fra deres egenskaber med hensyn til værdiskabelse (se ovenfor). Det giver en særlig opskrift på succes.

Det siges, at alle typer strategiske partnerskaber skaber værdi gennem tre strategier:

- *selvsupplering* (co-option), som betyder, at man forsøger at skabe en mere fuldstændig sammensætning af kompetencer gennem samarbejde med såvel konkurrenter som komplementære virksomheder.
Selvsupplering giver virksomheder, der kæmper for øgede markedsandele globalt, mulighed for at opnå ”kritisk masse”. Et eksempel er Fujitsu, som i 1980’erne på trods af sin beskedne størrelse ønskede at konkurrere med IBM på verdensmarkedet for PC’er. IBM var 10 gange større end Fujitsu, men gennem partnerskab med Siemens, ICL og Amdahl nåede man op på at være synlige over hele verden.
For virksomheder, der kæmper om at blive teknologisk førende, giver selvsupplering mulighed for at indtage nøglepositioner. Et eksempel er digital TV, hvor det handler om at skabe partnerskaber mellem leverandører af stof (f.eks. filmselskaber), TV selskaber, distributører (kabel tv, satellit tv) og detailhandel (abonnementer, salg af dekodere).
- *Sam-specialisering* (co-specialization), som betyder, at man gennem partnerskaber søger at skabe en særlig sammensat kompetenceprofil.
For virksomheder, der kæmper om større markedsandele, kan sam-specialisering f.eks. være, at man samarbejder med en lokal virksomhed for at få adgang til et lokalt marked. For virksomheder, der kæmper for at blive teknologisk førende, kan sam-specialisering eksempelvis være løsningen på udfordringerne i hybride teknologier som bioteknologi, hvor der kræves forening af kompetencer, der er spredt ud over forskellige virksomheder.
- *Læring* gennem partnerskaberne. NUMMI partnerskabet mellem Toyota og GM (refereret ovenfor) er et eksempel på, at Toyota lærte sig dét, der skulle bruges for at trænge ind på det amerikanske marked gennem partnerskabet.
Som et eksempel på, at en virksomhed kan gøre sig teknologisk førende gennem at lære i sine partnerskaber, nævnes Siemens, som opdagede, at de var kommet bag ud på hele mikroelektronikområdet og derfor startede en hel serie af partnerskaber og fælles forskningsprojekter indenfor alle områder af mikroteknologien, indtil Siemens i 1995 kunne regne sig som en af verdens førende indenfor området.

Ifølge ”Alliance Advantage” er hemmeligheden bag succes i strategiske partnerskaber præcist at vide, hvor værdiskabelsen ligger i partnerskabet og indrette opsætningen og ledelsen efter det. Konkret betyder det:

1. At hver partners bidrag til partnerskabet skal vurderes ud fra deres bidrag til værdiskabelsen.
2. At rammerne for partnerskabet – hvad der skal være med eller ikke være med – skal fastsættes ud fra værdiskabelsen
3. At hvilke opgaver, der skal udføres, skal fastlægges ud fra værdiskabelsen
4. At målingen af grad af succes skal fastlægges ud fra forventningerne til værdiskabelsen.
5. At varigheden af partnerskabet skal fastsættes ud fra, hvor længe der skabes værdi.

6. At konflikterne kan forventes at akkumulere omkring de vigtigste områder for værdiskabelsen.

Virksomhedskultur

Kultur fremhæves af mange (Cartwright, 2001; Lendrum 2003; Child 1998) som en vigtig faktor for succes eller fiasko i partnerskaber.

Der skelnes ofte mellem virksomhedskultur og nationale kulturer.

Der er mange definitioner på virksomhedskultur, men virksomhedskultur handler om dybtliggende værdier og tankegange som har stor indflydelse på, hvordan organisationen handler indadtil og udadtil. Det er kulturen, der får medarbejderne i en virksomhed til at føle, at "sådan gør vi her".

Virksomhedskulturen kan manifestere sig på mange måder:

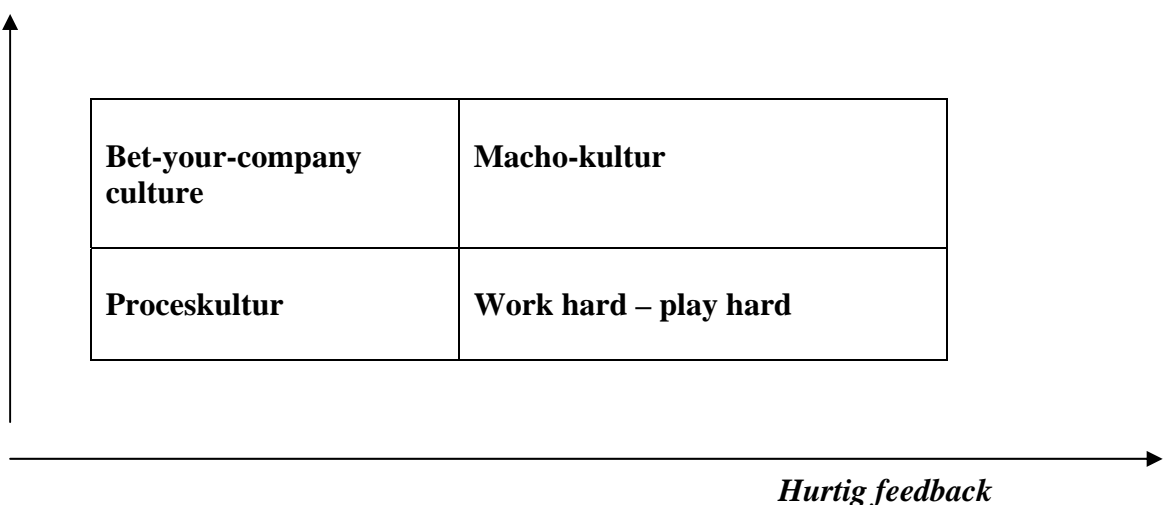
- Hvordan medarbejderne opfører sig i forhold til hinanden, hvordan de går klædt, og hvilket sprog de bruger.
 - Normerne for, hvordan arbejdet udføres og organiseres.
 - Virksomhedens selvforståelse
 - Den måde kunder og medarbejdere behandles på
 - Den almindelige atmosfære i virksomheden
- (Cartwright, 2001)

Som nævnt kan det ses som et middel til at få partnerskaber til at lykkes, at man opsøger partnere med en kultur, der ligner ens egen eller passer godt sammen med ens egen. Men omvendt er det også blevet fremhævet, at dynamikken i partnerskaber netop kan ligge i forskelligheden, så problemet mere er, hvordan virksomhederne er i stand til at omgås forskellighederne.

Der er lavet mange modeller for at beskrive nogle grundlæggende forskellige virksomhedskulturer. Her skal nævnes to:

Hvis man ud af den ene akse markerer, hvor hurtigt der opnås feedback, og ud af den anden akse, hvor stor risikoen er, fremkommer fire former for virksomhedskulturer:

Høj risiko



Macho-kulturen i omgivelser med høj risiko og hurtig feedback. Det er f.eks. byggeri, aktiemarkedet eller internetvirksomheder. Det er kulturer med store penge og dybe fald. Der er vægt på hurtige beslutninger, individualisme og en kort tidshorisont.

"Work hard, play hard" kulturen forekommer, hvor der er lav risiko og hurtig feedback. Det er sælger kulturen, som man kan møde hos MacDonald, ejendomsmæglere og computervirksomheder. Her er høj aktivitet, hårdt arbejde og hellere en hurtig end en varig løsning.

"Bet your company culture" ligger i feltet med høj risiko og langsom feedback. Her kan man finde olieselskaber og mineselskaber, hvor der er store risikable investeringer, men med en lang tidshorisont. Der lægges vægt på at have et langt tidsperspektiv. Dyder er modenhed, respekt for autoriteter og omhyggelig beslutningstagen, der inddrager mange aspekter.

Proceskulturen ligger i feltet med lav risiko og langsom feedback, hvor man kan finde f.eks. banker og forsikringsselskaber. Kulturen er præget af bureaukrati, hvor der lægges vægt på, hvordan man gør tingene mere end resultaterne, og man kigger hellere på detaljer end på helheden (Lendrum, 2003).

En anden model arbejder også med fire kategorier:

<p>Familien</p> <p>En organisationskultur, hvor der er et personligt, men hierarkisk forhold mellem medarbejderne og virksomheden. Ledelsen har et patriarkalsk forhold til medarbejderne. Der er større vægt på, at man gør de rigtige ting end på effektivitet.</p>	<p>Eiffeltårnskulturen</p> <p>Er bureaukratisk, rationel og regelstyret med en detaljeret arbejdsdeling, hvor alle kender deres pladser.</p>
<p>Missilkulturen</p> <p>Er flad. Den er også upersonlig og orienteret mod de opgaver, der skal udføres. Medarbejderne er ofte motiveret af deres egen entusiasme.</p>	<p>Kuvøsekulturen</p> <p>Har ikke megen struktur. Holdningen er nærmest, at hvis organisationer skal tolereres, så er det i den udstrækning, de kan understøtte medarbejdernes selvudfoldelse.</p>

1.5 Sammenfatning

Der er enighed om, at strategiske partnerskaber *er vanskelige at få succes med*, og at det i høj grad er *de bløde forhold*, der er vanskelige at håndtere. I dele af litteraturen gives der forholdsvis enkle anvisninger på, hvordan man etablerer og udvikler partnerskaber: Der er visse ingredienser, der skal med i opskriften. Der er forskellige faser, der vil blive gennemløbet. Og der er bestemte opgaver, der skal huskes at udføres.

Andre dele af litteraturen giver i højere grad *værktøjer til selvanalyse*.

Forhold kan gradbøjes fra intet forhold til det tættest tænkelige og mest omfattende fællesskab. Og hvor er man så selv på skalaen, og hvor vil man hen i det partnerskab, man er i?

Når man udvikler fællesskabet, skal man kende de faktorer, der motiverer én og tage stilling til, om det så faktisk lykkes at forbedre kommunikationen, at udvikle tillid, at løse konflikter osv.

Det er også vigtigt at vide, hvilken type fællesskab man har behov for, og hvilken type fællesskab man befinder sig i, så man kan se sine egne behov klart og den anden part, som denne virkelig er.

Et begreb som *værdiskabelse* kan også hjælpe til at identificere præcist, hvad der skal gøres, og hvor problemerne vil komme. Partnerskaber er delvis forening af forskellige organisationer. Foreningen kan ske med henblik på at blive mere fuldstændig (co-option), få en særlig specialisering (co-specialization) eller lære af den anden. Og det er ud af fuldstændiggørelsen, specialiseringen eller læringen, at værdiforøgelsen kommer. Hele dannelsen og ledelsen af partnerskabet har som formål at sikre og forbedre værdidannelsen.

Samarbejde mellem organisationer er et møde mellem *forskellige kulturer*. At forene forholdsvis ens kulturer er nemmere end at håndtere forskelligheder, men giver måske heller ikke den samme dynamik. Forholdsvis simple modeller kan bruges til at hjælpe med at erkende, hvilken type organisationskultur, man selv og andre har.

I det næste afsnit vil der blive set nærmere på, hvad der vides om strategiske partnerskaber i byggeriet.

Men denne hurtige oversigt over litteraturen om strategiske partnerskaber i erhvervslivet i almindelighed åbner for en lang række spørgsmål om de strategiske partnerskaber i byggeriet. Spørgsmål, som der desværre ikke synes at findes svar på, og som der dårligt nok er blevet arbejdet med.

Hvor ligger værdiskabelsen egentlig i de strategiske partnerskaber i byggeriet? Ligger den i at kompetencerne bliver mere fuldstændige? Eller sigter man mod at skabe en særlig værdifuld specialisering? Eller er det internaliseringen af læringen, der er pointen? Og hvad gøres – eller bør der gøres – for at øge værdiskabelsen mest muligt?

Vides der nok om virksomhedskulturerne i de virksomheder, der bringes sammen i byggeriets strategiske partnerskaber?

Hvad er forskellene og lighederne mellem bygherreorganisationen, entreprenøren, tegnestuen, den rådgivende ingeniør og måske også producenten?

Hvad det er for et fællesskab, man ønsker at danne?

Laver man f.eks. Command-and-control partnerskaber, mens man forestiller sig at lave partnerskaber baseret på fælles værdier og stor lighed?

Hvis der findes en forestilling om, at strategiske partnerskaber er løsningen på byggeriets problemer, peger meget i den almene litteratur på, at den er forkert. Ikke kun fordi strategiske partnerskaber er vanskelige og kræver stor ledelsesmæssig snilde, men fordi et strategisk partnerskab både er en form og et indhold. Det er en form, der kan vælges i forhold til givne mål og omstændigheder. Indholdet – samarbejdet – skal så udvikles, det kommer ikke af sig selv, fordi man har besluttet sig til formen.

2. Viden om strategiske partnerskaber i byggeriet.

Til brug for dette afsnit er der gennemført en systematisk litteratursøgning i DADS (DTV Article Data Base), der linker til en række databaser med videnskabelige artikler. Der blev brugt en række synonymer for ”strategiske partnerskaber i byggeriet”. Der blev fundet et antal videnskabelige artikler, som næppe omfatter alt, hvad der er skrevet, men må formodes at give et dækkende billede af, hvad der er af videnskabelige artikler om emnet.

Der blev fundet en sammenfattende artikel, som gennemgår alle artikler fra 1990`erne om emnet ”partnering” i de 4 vigtigste tidsskrifter om ledelse af byggeri. Af de i alt 28 artikler, der omtales, handler de 5 om strategisk partnering. Derudover blev der fundet 10 artikler. Mange af artiklerne kan siges at være prescriptive i den forstand, at de giver mere generelle anvisninger på, hvordan strategisk partnering i byggeriet kan eller bør gennemføres.

I den videnskabelige litteratur kan strategisk partnering i byggeriet ikke siges at være behandlet særlig omfattende.

Denne måde at afgrænse på er valgt, fordi den eksisterende viden om strategiske partnerskaber i byggeriet er begrænset.

Der er blevet foretaget en bred søgning på Internettet og en søgning i forskellige bibliotekskataloger suppleret med målrettet søgning hos forskellige institutioner som European Construction Institute, Reading University, Construction Excellence m.fl.

Det fremgik, at strategiske partnerskaber omtales i forskellige nyere lærebøger i Construction Management under partnering. De nævnes i håndbøger om partnering som ”Trusting the Team” og ”The Seven Pillars of Partnering”. En enkelt håndbog – ”Long Term Partnering” – handler om samarbejder mellem bygherre og et team af byggevirksomheder. Strategiske partnerskaber omtales i rapporter om byggeriets forhold som Eganrapporten m.fl.

Endvidere fremgik det, at der findes forskellige engelske initiativer til fremme af strategiske partnerskaber i byggeriet, ligesom der findes best-practice case samlinger, hvor der også indgår strategiske partnerskaber.

Interviews med engelske eksperter pegede på, at der ikke længere kun tales om strategic partnering, men også bruges parallelle begreber.

På dansk findes et eksamensprojekt fra AUC om emnet, men det rummer ikke konkrete erfaringer, men har konstrueret et antal scenarier. PPB programmet kan siges at være forsøg med strategiske partnerskaber, men det har ikke været muligt i materialet at finde resultater, der egentlig handler om erfaringer med strategiske partnerskaber. Det ville sikkert være muligt gennem interviews eller ved inddragelse af primært materiale at finde relevante data fra PPB programmet, men dette falder udenfor dette projekts rammer.

I det følgende gennemgås derfor først de fundne videnskabelige artikler, som er det nærmeste, man kan komme til en repræsentation af, hvad der vides om

strategiske partnerskaber i byggeriet. Derefter vil det blive forsøgt på baggrund af en kort beskrivelse af nogle cases og initiativer at sammenfatte tendenser i udviklingen i England af strategiske partnerskaber i byggeriet.

2.1 Den videnskabelige litteratur

En oversigtsartikel

I "Partnering research in construction" (Cheng, 2000) gennemgås 28 artikler om partnering med henblik på at opsummere, hvad der vides, og give et bud på, hvad der yderligere bør forskes i. 5 af de 28 artikler handlede om strategisk partnering. En anbefaler brugen af et bestemt konfliktløsningsredskab (DART) i strategisk partnering. En anden lægger vægt på betydningen af topledelsens aktive deltagelse, en langsigtet udvikling af relationerne mellem parterne samt etablering af tillid og gensidig afhængighed. En tredje viser vigtigheden af at udvikle kernekompetencer gennem forfølgelsen af økonomiske og strategiske målsætninger. Den fjerde benævner et "synergistisk forhold", hvor det strategiske partnerskab viser villighed til at ændre arbejdsformer og eksperimentere med nye tilgange, idet man fremmer en fælles kultur. Og den femte finder, at strategisk partnering giver mulighed for at formindske risiko ved at fordele den mellem parterne, samtidig med at der skabes vertikal integration.

"Partnering Research in construction" identificerer på baggrund af artikelgennemgangen 3 faser for partnering i byggeriet.

"*Pseudo-partnering*" er stadig præget af en "I udstrakt arm" relation, der minder meget om et almindeligt kontrakt arrangement. Parterne har deres afgrænsede ansvarsområder og retter sig efter kontrakten. Bygherren overvåger og kontrollerer. Alle går efter egne interesser og kortsigtede mål. Det er ingen fælles mål og visioner. Der opstår ofte stridigheder. Parterne er enten stærke hver for sig eller har et afgrænset marked, hvor de kan opretholde deres konkurrencedygtighed uden at dele deres ekspertise med andre.

I "*projekt-partnering*" samarbejder man udover de kontraktlige forpligtelser. Man har etableret et team på tværs af organisationerne. Man deler informationer og ressourcer. Man giver og tager gensidigt.

I "*strategisk partnering*" har parterne udviklet en forpligtelse overfor hinanden og tillid, der kan bære udover det enkelte projekt. Man sigter mod at skabe bedre produkter og processer med henblik på at skabe mest mulig tilfredshed hos kunderne. Alliancen hjælper virksomhederne med at skabe en øget konkurrenceevne.

De tre typer ses som en stige, som man kan bevæge sig opad trin for trin.

Generelt anbefales det i "Partnering Research in Construction", at den fremtidige forskning skal fokusere på empirisk forskning med vægt på udvikling af præstationsmål, indsigt i kritiske succes faktorer, udvikling og afprøvning af forskellige partnering modeller og strategier.

Det er karakteristisk for en del af de øvrige 11 artikler, at de ikke har noget væsentligt empirisk fundament, men ud fra anden litteratur anbefaler forskellige elementer som væsentlige for strategiske partnerskaber i byggeriet.

Læringskultur

En læringskultur fremhæves som vigtig (Cheng, 2004). Det strategiske partnerskab skal kunne spørge: hvordan lærer vi af vores erfaringer, hvordan kan vi opretholde stadige forbedringer, og hvordan kan vi skabe et miljø, der understøtter stadig læring.

Individer, siges det, lærer gennem konkrete erfaringer - som fører til refleksioner og observationer – som formuleres i abstrakte begreber og generaliseringer – som endeligt testes igennem eksperimenter.

Læringen kan være single-loop (hvor det lærte rummes indenfor individets mentale modeller) eller double-loop) hvor de mentale modeller må justeres).

Den enkeltes erfaringer og justeringer af sine mentale modeller skal så overføres til organisationen, så det bliver organisationen, der lærer.

Læringen skal føre til stadige forbedringer, hvilket – siges det – kræver planlægning (en strategisk ramme med mål og organisatoriske tiltag), udførelse (som forudsætter, at ledelsen er forpligtet, og der er en kultur, der understøtter forbedringerne), en infrastruktur i virksomheden, der muliggør forbedringer (f.eks. tovejs kommunikation og decentraliseret beslutningstagen) og en stadig vurdering af resultaterne i forhold til de opstillede mål (reduktion af omkostningerne, forbedring af kvaliteten etc.).

Lignende betragtninger fremsættes i en tilsvarende artikel af samme gruppe af forskere (Love 2002). Her illustreres med en case, hvor et rådgivende firma indgik i en alliance med andre parter i et større projekt, der skulle løbe over 8 år. En konsulent blev hyret som facilitator, og et team med medlemmer fra de involverede parter blev dannet. Konsulenten sørgede for, at de vigtigste elementer i en lærende alliance kom med:

- At man blev opmærksom på vigtigheden af at lære af hinanden og at bruge benchmarking.
- At der blev udviklet åbne kommunikationslinier og brugt mange forskellige kommunikationsformer
- At der blev formuleret mål og målsætninger, som kunne udvikles og forandres.
- At der blev skabt forståelse for og rammer for fælles problemløsning.
- At der blev skabt en fælles bestræbelse for at udvikle præstationerne.

Kommunikation

God kommunikation mellem parterne er et andet vigtigt element i strategiske partnerskaber (Cheng, 2001). Desværre, hedder det, er litteraturen om, hvordan man skaber god kommunikation i en byggesammenhæng, meget begrænset. Dette til trods for, at det ikke er så nemt at etablere en god kommunikation i byggeriet, hvor der er tradition for at holde sig til kontrakten, og hvor parterne kommer fra hver sine fag med egne traditioner og sproglige mønstre.

Kommunikation er overførsel af ressourcer som information, viden, idéer, mening og teknologi fra én part til en anden gennem brug af symboler. Der kan sagtens være et stort tab i en sådan overførsel. F.eks. har undersøgelser vist, at det ikke er ualmindeligt, at kun 20 % af kommunikationen fra ledelsen når frem til manden på gulvet. I et strategisk partnerskab skal kommunikationen kunne flyde frit.

Grænserne mellem organisationerne skal være gennemtrængelige for kommunikationen.

Det foreslås, at der etableres et team, der driver alliancen. I teamet er medlemmerne ansvarlige for kommunikationen mellem organisationerne i partnerskabet. Der skal vælges de rigtige informationskanaler, dvs. fortrinsvis hurtige som samtale eller e-mails.

TQM

TQM og virtuelle virksomheder forudses for byggeriet som en del af de strategiske partnerskaber (Kubal, 1996). Byggeriet har stort set ignoreret den virtuelle revolution, men det vil blive anderledes i takt med, at byggeriet udvikler strategiske partnerskaber, hedder det. Bilindustrien har allerede for længe siden opgivet gammeldags kontraktbaserede relationer, men det er ikke sket i byggeriet, selvom parterne i en byggesag faktisk tilsammen kunne kontrollere hele byggeprocessen.

TQM har haft vældige problemer med at trænge igennem i byggeriet, fordi hver af de mange involverede virksomheder har sin egen kvalitetsstyringsprofil. Men det kan blive anderledes, hvis de kontraktlige relationer opgives, og bygherren i stedet sikrer en teamdannelse mellem designere, leverandører, underentreprenører og entreprenør.

En virtuel virksomhed, hvor alle deltagerne er bundet sammen i et intranet med fælles adgang til alle filer og tegninger, vil kunne muliggøre strategiske partnerskaber og en gennemførsel af TQM.

Forpligtelse

At medarbejderne skal føle sig forpligtede overfor en strategisk alliance og er engagerede i, at den lykkes, er en vigtig forudsætning for en succesfuld alliance (Cheng 2004). Dette kræver, at der afsættes tid og ressourcer til at overvinde inerti og modstand. Der skal formuleres klare målsætninger og en organisationsstruktur, der understøtter opnåelse af målene. Ledelsen skal udvise entusiasme i forhold til den strategiske alliance. Og der skal lægges vægt på at rekruttere de rette medarbejdere og give dem den nødvendige træning og uddannelse.

Opretholdelse af engagementet kræver decentralisering af beslutningerne. Medbestemmelse er vigtig for at opretholde en samarbejdsatmosfære. Tilstrækkelige ressourcer er nødvendige for at holde engagementet oppe. Og oplevelsen af, at samarbejdet lønner sig i form af respekt, venlighed og tillid, er også en vigtig forudsætning.

Og endelig fremhæves, at der skal skabes et miljø, hvor engagement fremmes. Der skal skabes en fælles kultur med normer og regler, der understøtter alliancens formål.

Mellem i- og u-lande

U-lande og ny-industrialiserede lande udgør et særligt område for strategiske partnerskaber i bygge- og anlægsbranchen. Ifølge en noget ældre undersøgelse fra Verdensbanken i 1984 stod udenlandske virksomheder for 80 % af al bygge- og anlægsaktivitet i u-landene. Derfor har mange u-lande indført krav om deltagelse af nationale virksomheder i projekter ledet af udenlandske virksomheder.

Strategiske partnerskaber ses som den mest velegnede form for den type samarbejder (Ngowi, 2001). En undersøgelse fra Kina, hvor et voksende antal udenlandske firmaer i bygge- og anlægsbranchen arbejder, viste, at strategiske partnerskaber både er den mest velegnede samarbejdsform, og den, der foretrækkes af de kinesiske partnere (Xu, 2004).

En af de få undersøgelser af et større antal strategiske partnerskaber i bygge- og anlæg stammer fra Botswana (Ngowi, 2001). Formålet med undersøgelsen var at afdække forholdet mellem virksomhedernes selviske interesser og de fælles interesser i de strategiske partnerskaber. Undersøgelsen viste, at et vigtigt formål med allianceerne var at få adgang til samarbejdspartnersnes viden og kunnen, og at allianceerne holdt, indtil fortjeneste og omsætning i virksomhedernes aktiviteter udenfor samarbejdet gjorde det mest rentabelt at opløse samarbejdet og allokere ressourcerne til de eksterne aktiviteter.

Dette resultat er måske ikke så overraskende. Formålet med netop den type af strategiske partnerskaber må være, at den udenlandske virksomhed får adgang til de nationale virksomheders viden om forholdene i Botswana og omvendt, at de nationale virksomheder får adgang til de udenlandske virksomheders formentlig større og nyere tekniske viden. Men undersøgelsen viste også, at medarbejderne i de fælles teams ofte følte sig splittede mellem de fælles interesser og virksomhedernes egne interesser, og at virksomhederne ofte gearede samarbejdet til overførsel af viden og kunnen i stedet for til fortsættelse af samarbejdet.

Faser og partnering som en organisation

To artikler beskæftiger sig med begrebet ”strategiske partnerskaber i bygge- og anlæg”: Hvad er det egentlig?

I Ellison (1995) formuleres en firfasat model:

Første niveau er karakteriseret ved, at parterne holder hinanden på afstand ved hjælp af kontrakter, der definerer forpligtelser og tager højde for fremtidige søgsmål. Forholdene er præget af lille eller ingen tillid.

Andet niveau kaldes for ”collaborate team-oriented relationship”, hvor der forudsættes et tillidsbaseret forhold mellem kunde og leverandør, og hvor der er tænkt på en kommunikation, der kan muliggøre løsninger i stedet for at fastslå positioner og finde hinandens fejl. Der vil typisk blive udformet et grundlag, hvor man beskriver de fælles mål, og hvordan konflikter kan løses.

Niveau 3 kaldes for ”value-added integrated team”. Her er der tale om et paradigmeskift i forhold til de forudgående niveauer, idet man tager udgangspunkt i de fælles interesser. Man opfatter sig om et team, der kan lignes med et ægteskab.

Niveau 4 er det ”synergiprægede partnerskab” eller det strategiske partnerskab. Man ønsker at arbejde sammen på længere sigt. Forholdet er baseret på tillid. Der er klart formulerede mål og resultater og en fælles forståelse af fordelene på længere sigt. Parterne er villige til i fællesskab at udvikle proces og produkter med henblik på at fjerne ikke-værdiskabende aktiviteter.

I Crowley (1995) kritiseres gængse definitioner på partnering. Almindeligvis – siges det – afgrænses partnering ved hjælp af dets egenskaber (tillid, langsigtet samarbejde osv.) eller i gennem det, man gør i partnering: afholder workshops,

udformer et fælles grundlag etc. Men derved forbliver dét, partnering er, udefineret. Partnering er nemlig en særlig organisation, som man etablerer i grænsefladerne mellem to eller flere virksomheder. Partnering er simpelthen at etablere en situation, hvor parter, der ellers forholdt sig som modstandere til hinanden, bliver i stand til at håndtere interessekonflikter mellem organisationer. Set som en organisation er partnering en form for matrix organisation, hvor der er både vandrette og lodrette beslutningsprocesser. Herved forbedres organisationens muligheder for at udvikle og indføre innovative løsninger.

Partnering er også en decentraliseret organisation, hvor teamet fungerer delvist uafhængigt af moderorganisationerne.

Og det er en organisation, hvor grænserne til omgivelserne er fleksible – de kan flyttes efter behov – og gennemtrængelige: der kan kommunikeres og flyttes ressourcer gennem væggene mellem organisationen og omgivelserne.

På den anden side er grænserne også vigtige og vil blive reguleret omhyggeligt. De skal være fleksible og gennemtrængelige, men de skal være der for at forhindre et fuldstændig frit flow mellem moderorganisationerne.

Partnering er en organisation, hvor konflikt er uundgåelig, men konflikterne kan håndteres på en måde, så de bidrager til succes, f.eks. ved at skabe innovative tiltag.

Det er også en organisation med konflikter mellem personer. I produktive teams er personlige konflikter uundgåelige, men i partnering organisationen kan de løses i stedet for at undertrykkes.

Partnering er en organisation, hvor man kan identificere parternes fælles og særlige interesser og gøre de fælles interesser til mål, som kan nås med et antal midler. Efterfølgende kan det vurderes, hvilke midler der var bedst og der kan udvikles nye mål og nye midler.

Og endelig er det en organisation, der er karakteriseret ved vellykket kommunikation: betydninger kan ved hjælp af symboler overføres mellem deltagerne.

Relationship marketing

Tankegangen bag strategiske partnerskaber i byggeriet har paralleller til andre områder, som f.eks. relationship marketing (Pheng 1999). Relationship marketing opstod i 1980'erne ud fra en erkendelse af, at øgning af omsætningen gennem at tiltrække nye kunder var forholdsvist kostbart i forhold til at udvikle og uddybe forholdet til eksisterende kunder. Nøglebegreber er fastholdelse af kunder, interesse for de markeder, hvor man selv er kunde og synergi mellem kvalitet, kundebetjening og marketing.

Relationship marketing har 7 komponenter:

- fastholdelse af kunder i stedet for engangssalg
- vægt på kundeværdier i stedet for produktens kvaliteter
- lang tidshorisont
- vægt på kundebetjening
- vægt på forpligtelse overfor kunden
- høj grad af kontakt med kunden
- kvalitet som et anliggende for alle

Det foreslås, at lighederne mellem strategiske partnerskaber i byggeriet og relationship management undersøges nærmere.

Mål for succes

Endelig beskæftiger en artikel sig med på baggrund af litteraturen at identificere ”de kritiske succesfaktorer” for strategiske partnerskaber (Cheng 2000). Følgende faktorer formuleres:

- parterne skal tilføre partnerskabet tilstrækkelige ressourcer
- der skal være stærk opbakning fra de øverste ledelser
- der skal være etableret tillid mellem parterne
- der skal være en langsigtet forpligtelse
- der skal være en god koordination mellem parterne
- teamet skal kunne arbejde kreativt
- kommunikationen skal være effektiv
- der skal være evne til at løse konflikter
- forventninger skal opleves som indfrie
- parternes mål med samarbejdet skal være forenelige

Et strategisk partnerskabs grad af succes foreslås målt ved hjælp af disse faktorer, som kan undersøges gennem en spørgeskemaundersøgelse.

Alternativt kan man måle på partnerskabets resultater, hvor der foreslås følgende faktorer:

- besparelser for bygherren
- bygherrens tillid er øget, bygherren er mere tilfreds og byggeriet er mere holdbart
- ekstra omkostninger er blevet mindre
- de udførendes fortjeneste er blevet større
- antallet af arbejdsulykker er blevet mindre
- antallet af tvister er blevet mindre

Sammenfatning

Der er ikke blevet forsket meget i strategiske partnerskaber i byggeriet. En oversigtsartikel, der bygger på 10 årgange af de vigtigste internationale forskningstidsskrifter om ledelse og byggeri, fandt 5 artikler om emnet. Ved en supplerende og bredere artikelsøgning til denne rapport blev der fundet yderligere 10 artikler.

Det er karakteristisk, at artiklerne stort set ikke henviser til empirisk forskning. Der er tale om teoretiske arbejder, hvor der knyttes an til forskning i strategiske partnerskaber i almindelighed eller laves analogier til andre områder. Nogle af artiklerne har dog en enkelt case, ligesom én artikel rummer resultater fra en lille undersøgelse af et mindre antal strategiske partnerskaber i Botswana.

Mange af artiklerne rummer derfor også generelle beskrivelser af forhold, der er kendt som væsentlige for strategiske partnerskaber: topledelsens aktive engagement, kernekompetencer skal udvikles, der skal etableres en læringskultur, der kan skabe forandringer, god kommunikation er en forudsætning for et godt resultat, osv.

Nogle artikler beskriver fordele ved strategisk partnering: strategisk partnering kan skabe synergi og formindske risiko samtidig med, at der sker en vertikal integration.

Og andre forsøger at indkredse begrebet strategiske partnerskaber i byggeriet. Påpegningen af, at det er utilstrækkeligt at definere strategiske partnerskaber ud fra egenskaber (som tillid) eller processen (f.eks. afholdelse af workshops), synes væsentlig. Tillid kan gradbøjes og findes i forskellige former. Og det er ikke sikkert, at tillid opstår, ligesom det kan tænkes, at de formelle procedurer som udarbejdelse af et charter og afholdelse af workshops kan gennemføres, uden at der opstår et egentligt strategisk partnerskab. Derimod er det muligt, at organisatoriske forhold som selvstændige teams med fleksible og gennemtrængelige grænser til modervirksomhederne, god kommunikation og konfliktløsning er gode indikationer på, at det strategiske partnerskab fungerer.

I oversigtartiklen efterlyses der derfor også mere forskning i strategisk partnering i byggeriet. Der nævnes navnlig 3 områder: udvikling af præstationsmål, beskrivelse af succesfaktorer og udvikling og afprøvning af modeller for dannelse og gennemførelse af strategiske partnerskaber i byggeriet. Og der efterlyses først og fremmest empirisk forskning.

2.2 Tendenser i England

Det er ikke nemt at få et overblik over tendenserne i udviklingen af strategiske partnerskaber i England. Interviews med engelske eksperter (se bilag) tyder på, at der ikke blot er tale om, at man går fra projektpartnering til strategisk partnering forstået som flergangs-partnering. Udover strategisk partnering tales der også om ”supply-chain” management, relations management og collaborative working.

Det er også tydeligt, at der er en række større initiativer for at fremme langvarige samarbejder mellem byggeriets virksomheder, ligesom der er beskrevet en række eksempler på sådanne. I det følgende vil der kort blive fortalt om disse initiativer og eksempler, og der vil blive gjort et forsøg på at rede trådene ud.

Construction Excellence er en paraplyorganisation for de forskellige initiativer – som Housing Forum, M4I etc. – der blev startet for at fremme omstillingen i den engelske byggeindustri. På organisationens hjemmeside er der adgang til en lang række best practice cases. Der er også en del, der handler om strategiske partnerskaber. Her skal nævnes nogle af dem for at give eksempler på mulighederne i strategiske partnerskaber:

- Boligselskabet South London Family har samlet sine mange små istandsættelsesarbejder i et samarbejde med seks små entreprenører. Formålet er gennem strategisk partnering at få styr på de mange små arbejder, så kvaliteten kan blive bedre og omkostningerne lavere.
- Tilsvarende har selskaber som Broomleigh Housing Association og London Borough of Tower Hamlets samlet drift og vedligehold i strategiske partnerskaber med enkelte entreprenører.
- Et andet boligselskab har samlet sine nybygningsaktiviteter i et strategisk partnerskab med byggevirksomheden Mansell Plc. Samarbejdet skal føre

til et tidligere samarbejde mellem alle involverede, en højere grad af anvendelse af præfabrikerede løsninger og produktudvikling gennem et forsknings- og udviklingsinitiativ, hvor en bredt sammensat kreds af interessenter (beboere, servicepersonale m.m.) deltager.

- Boligselskabet South London Family har også indledt et strategisk partnerskab med en developer, Milford Homes. Partnerskabet har gjort det muligt for boligselskabet at købe jord, førend der er sikkerhed for finansieringen. Hvis finansieringen falder på plads får Milford Homes entreprenen. Hvis den ikke falder på plads, køber Milford Homes jorden og udvikler projektet i privat regi. For Milford Homes har partnerskabet betydet, at man har kunnet købe en virksomhed, der fremstiller præfabrikerede boliger. Samarbejdet betyder, at man i fællesskab kan billiggøre og skabe øget værdi for brugerne.
- 20 boligselskaber er gået sammen for at lave et strategisk partnerskab med entreprenør og producent og hele vejen igennem værdikæden om en række byggerier, hvor man vil anvende præfabrikerede elementer. Der er opført et nyt fabriksanlæg til formålet, og man regner med en årlig produktion på omkring 500 boliger.
- Marks and Spencer har lavet et samarbejde med rådgivningsvirksomheden Gleeds. Gennem samarbejdet lykkedes det at reducere omkostningerne ved at indrette en af stormagasinet's Coffee-shops fra 300.000£ til 130.000£. Først lavede man – sammen med arkitekter, leverandører, entreprenører – value-engineering på Marks and Spencer's Coffee-shops. Derefter blev udførelsen af Coffee-shopserne givet til en entreprenør, mens Marks and Spencer sammen med Gleeds stod for alle indkøb og leverancer.

Der findes flere større initiativer omkring strategiske partnerskaber. Her skal omtales 3.

”Procure 21” National Health Service's strategiske partnering initiativ. NHS investerer årligt omkring 15 mia. danske kroner i nybyggeri og ombygning. Bl.a. skal man over en årrække bygge 100 nye hospitaler og renovere 5000 lægepraksisser. Blandt 120 interesserede virksomheder har man udvalgt 12 til at indgå i en rammeaftale, der løber frem til år 2008. Samarbejdet muliggør:

- tidlig inddragelse af hele leverancekæden
- uddannelse og teambuilding
- en design kvalitets manual og evaluering
- stadig innovation, bl.a. øget brug af præfabrikation og modularisering
- systemer til omkostningskontrol (åbne bøger, maximum pris)

(www.procure21.com)

”Perform 21” er et initiativ, der støtter lokale myndigheder i indgåelsen af partnering aftaler (herunder strategiske partnerskaber) Initiativet har en hjemmeside, der giver detaljeret vejledning i, hvordan man kommer igennem alle faser af et byggeri i et partnering samarbejde. Der er vejledning til en lang række discipliner: værdiledelse, brug af nøgletal, teamdannelse, risikostyring, læring,

valg af partnere osv. Hjemmesiden er udviklet af Knowles Management. (www.perform21.com)

”Compass” er et initiativ til fremme af producent genererede strategiske partnerskaber. (**Construction Manufacturers Partnering Association**). Idéen er, at man gennem compass-initiativet kan tilbyde systemløsninger inklusive montering og med 10 års garanti til bygherrer, entreprenører - eller hvem der nu måtte sidde i den anden ende. Systemløsningerne kan tilpasses forskellige formål, fordi man kan stille med en allerede integreret leverancekæde, som kan indgå i en tidlig fase af byggeriet. Eller sagt på en anden måde: man leverer leverance-kæde-moduler, som kan indgå i et samarbejde med kunderne om systemleverancer. Kunderne kan vælge at købe samtlige moduler til en helt bygning eller kun enkelte.

Initiativet ser sig selv som et modtræk til tendensen til, at partnerskaberne etableres i den øverste ende af værdikæden og sjældent når ned til producenterne. Initiativet har eksisteret i 4 år, har mange medlemmer og en del større kunder, bl.a. NHS, som nævnt ovenfor. (www.team-compass.org) Kennedy and Wilson, 2004).

Det er vanskeligt at vurdere omfanget og kvaliteten af de forskellige initiativer og cases. Ifølge Nigel Barr (se interviews i bilag) er det kun et fåtal, der arbejder seriøst med strategiske partnerskaber. Og ifølge Stuart Green (se bilag) kan der gemme sig ret traditionelle relationer mellem parterne under de fine overskrifter.

Men sammenfattende kan der siges, at der i den engelske byggebranche er tendenser til dannelse af forskellige former for strategiske partnerskaber. Nogle er bygherre initierede, andre er styrede af kombinationer af entreprenører og rådgivere og atter andre kommer fra producenterne. Naturligt nok er der også dukket flere begreber op, så der ikke kun tales om ”strategic partnering”, men også om ”collaborative working” og ”supply chain management”. Fælles er, at man bekender sig til at samle værdikæden, samarbejde i stedet for at konflikte, skabe rum for læring og innovation, levere ekstra værdi for kunderne, reducere omkostningerne osv.

3. Konklusion og diskussion

Hovedkonklusionen på denne gennemgang af viden om strategiske partnerskaber i byggeriet må være, at der vides forbløffende lidt. Der findes overvældende mængder af materiale om strategiske partnerskaber i erhvervslivet som helhed, men næsten intet om strategiske partnerskaber i byggeriet.

Det er et problem, fordi der mangler den viden og erfaringsopsamling, der ville kunne støtte og fremme udviklingen af strategiske partnerskaber under de særlige forhold, der gælder i byggeriet. Der mangler specifik viden om strategiske partnerskaber i byggeriet: Hvilke findes der? Hvordan er det gået? Hvilke vanskeligheder er de løbet ind i? Hvilke har haft succes og hvorfor? Hvilken betydning har byggeriets særlige forhold som virksomhedskultur, eksisterende samarbejdsrelationer, projektorienteringen osv.? Hvilke drivkræfter ligger bag dannelsen af strategiske partnerskaber i byggeriet? Hvilke karaktertræk har de strategiske partnerskaber i byggeriet osv. osv.

Det, der mangler, er empirisk orienteret forskning. Ikke mindst case analyser, som kan udvikle forståelse af mulige sammenhænge, som kan vurderes teoretisk og gennem indsamling af større mængde data.

Ifølge Professor Stuart Green, Reading University, er der en tilsvarende mangel på uafhængig og verificerbar viden indenfor hele partnering området. Stuart Green har i rapporten "Modernising Construction" gennemgået litteraturen om partnering og konstaterer:

"Independently verified evidence of measurable benefits is currently lacking in sufficient quantity and breadth to be convincing. However, Peace (1999) has begun to alter the balance on this. This lack of verifiable evidence is surprising given that partnering has been used for over ten years" (s. 61).

Green forbinder manglen på uafhængige undersøgelser med den overvældende enighed om fortræffelighederne ved partnering, der er opstået:

".. with major clients pooling their buying power and demanding partnering, it is not surprising that it is difficult to find a contractor who is less than totally enthusiastic about partnering and who has not believed in it, or been practising it for many years. It is also worrying that major client groups appear to have discouraged questioning of the benefits of partnering" (p. 63).

Mellemrummet mellem virksomhederne

Strategiske partnerskaber kan opfattes som et begreb, der er vanskeligt at fastholde. Der findes mange definitioner, beskrivelser og betegnelser. Det kan også virke forvirrende, at strategiske partnerskaber både kan ses som en form, der kan vælges i stedet for joint-ventures, franchising, patentering mm., og et indhold, der kan puttes ind i sådanne organisationsformer. Men dette er netop, fordi strategiske partnerskaber handler om relationerne mellem virksomheder; om man

vil, kunne man sige, at strategiske partnerskaber handler om mellemrummet mellem virksomhederne.

Der er en solid kerne i begrebet. En kerne, som bedre kan beskrives end defineres. Et strategisk partnerskab er at sætte fælles langsigtede mål højere end kortsigtede egeninteresser. En gennemførelse af dette forudsætter en ny organisation etableret i mellemrummet mellem de samarbejdende organisationer. En ny organisation, som kan balancere mellem afhængighed og uafhængighed af moderorganisationerne, og hvor det skal lykkes at etablere meget vanskelige forhold som tillidsfuldt samarbejde og organisatorisk læring.

Det er svært

Det synes indlysende, at noget sådan er meget vanskeligt. Erfaringerne viser da også, at der er flere strategiske partnerskaber, der stranded end lykkes. Gode råd er der også mange af. Et forsøg på at syntetisere anbefalingerne kunne rumme bl.a.:

- at det strategiske partnerskab ikke kan adskilles fra situationen. Mellemrummet mellem virksomheder er ikke et tomrum. Det er fyldt op med de relationer, forventninger og erfaringer, der er skabt gennem årene. Et strategisk partnerskab kan derfor ikke udvikles uden en dyb forståelse af og respekt for branchens kultur. Man må derfor arbejde med det, man har, og være klar over, hvor man er. En branche præget af hierarkiske strukturer, styring ved hjælp af kommandoer og kontrol, stærke interesseremodsetninger mellem parterne osv. vil have svært ved pludselig at etablere selvstyrende grupper præget af tillid og læring. Imidlertid åbnes der i litteraturen om strategiske partnerskaber op for, at man kan tage små skridt, se det strategiske partnerskab som en proces og opnå resultater med en organisation, der er et pænt stykke fra idealtilstanden.

Men man kunne også rejse spørgsmålet, hvor langt man kunne nå i en fart, hvis alle sejl blev sat til: fuld commitment fra topledelsen, investering i uddannelse, brug af den bedst tænkelige daglige ledelse, omhyggelig overvågning af resultater, hurtig indsats i forhold til problemer ..?

- at det strategiske partnerskab ikke kan adskilles fra indholdet. Det er nødvendigt med "vision" og "impact". Der skal være en stærk vision og nogle kontante fordele. Nogle af de formål med strategiske partnerskaber, der refereres i litteraturen, har åbenlyse motiverende elementer: at udvikle verdensomspændende dominans for sit kreditkort, kunne etablere fabrikker for sit bilmærke på verdens største marked for biler, få fat i den bedste og nyeste teknologi med et meget stort potentiale etc. Mindre vil kunne gøre det, men vage forestillinger om at gøre det lidt bedre vil næppe være nok.

Hen imod en realistisk forståelse

En interessant detalje er, at dét der i byggeriet kaldes for "partnering" eller "projektpartnering", falder uden for det, man i andre brancher betragter som strategiske partnerskaber. Ikke desto mindre er byggeriets "partnering" knyttet til de samme høje idealer som strategiske partnerskaber: tillid, fælles målsætninger, vellykket kommunikation, win-win løsninger etc. Når forholdsvist kortvarige projektfællesskaber ikke betragtes som objekt for strategiske partnerskaber

skyldes det, at et strategisk partnerskab forudsættes at have en vis og tidsubestemt varighed, så langsigtede fælles interesser får en mulighed for at vinde over kortvarige selviske interesser. Man kan derfor spørge, hvor meget af idealerne det er muligt at indfri indenfor rammerne af projektfællesskabet i projektpartneringen.

Et andet forhold af interesse er, at i den almene litteratur synes strategiske partnerskaber at ses mere som en udfordring end en løsning. Dette er i modsætning til, hvordan dette opfattes i den kritik, der er fremført af forholdene i byggeriet. Projektpartnering er blevet beskrevet som løsningen og strategisk partnering som det samme – bare i endnu højere grad.

”Since the late 1980s in particular, partnering has been increasingly advocated as an important way of improving the performance of the UK construction industry both for clients and for the different members of the project team. It has been seen as an important way of dealing with the inherent problems of an industry still widely seen by many as a “design to order” industry; issues such as fragmentation, poor communication and a lack of integration, collaboration and trust. Partnering has been promoted as one technique that could be easily adopted from “design to manufacture” industries such as the car industry and from retailing, and adapted, it has been argued to give considerable benefits to all partners involved” (Green, 2000).

Stuart Green er kendt som en de få, der har været kritisk overfor partnering diskussionen. Der skal ikke her tages stilling til, om hans kritik er rigtig eller ej. Når Stuart Green citeres her, er det ud fra en betragtning om, at det vil være vigtigt at se realistisk på strategiske partnerskaber. Det er et redskab, som burde kunne bruges til at løse nogle af byggeriets problemer relateret til samarbejdet mellem et stort antal virksomheder. På den anden side vil der også være en række problemer og udfordringer. Derfor bør der udvikles et realistisk syn på strategiske partnerskaber i byggeriet baseret på såvel praktisk erfaring som teoretisk viden.

4. Første forsøg på kategorisering

Byggeriet er en sammensat branche, og strategiske partnerskaber er et komplekst begreb. Derfor kan en matrix over de forskellige kombinationsmuligheder blive temmelig uoverskuelig. Der kunne f.eks. indgå følgende forhold:

- *Aktører.* Aktørerne i byggeriet kunne oplistes som: producenter – leverandører – arkitekter – ingeniører – entreprenører – underentreprenører (håndværkere) – bygherrer (som kan være offentlige eller private) – driftsherrer (offentlige og private). Desuden kan der godt i strategiske partnerskaber tænkes at indgå virksomheder udenfor byggeriet som f.eks. i BoKlok, hvor Ikea og Skanska arbejder sammen. Man kunne også godt indføje flere aktørgrupper: developere kunne være en kategori. Eller de finansierende parter kunne gøres til en særlig gruppe.
- *Hvad der leveres.* Der kan være tale om produkter, som både kan være materialer, bygningsdele eller systemer. Men der kan også være tale om ydelser som arkitekt- eller ingeniørarbejde.
- *Hvorfor der samarbejdes.* Der kan tænkes et stort antal formål med strategiske partnerskaber: produktivitetsgvinster, opnåelse af volumen, adgang til et nyt marked, udvikling af et nyt produkt eller en ny ydelse osv.
- *Hvordan der samarbejdes.* Strategiske partnerskaber kan være en selvstændig form, der bruges som alternativ til andre former for joint ventures, opkøb osv. Eller det kan være et indhold, som puttes i en form som et joint venture, en fusion osv. Og strategiske partnerskaber kan gradbøjes, så der kan skelnes mellem mere eller mindre udviklede former.
- *Hvor der samarbejdes.* Navnlig kan det være relevant at skelne mellem strategiske partnerskaber mellem parter i samme land og sådanne på tværs af landegrænser.

Et muligt udgangspunkt kunne være de forskellige kombinationsmuligheder af aktører. Modellen er lidt forenklet. Det er valgt ikke at medtage developere som særlig gruppe, ligesom finansierende parter ikke er med. Der kunne også have været medtaget offentlig myndighedsbehandling: Der er for nyligt igangsat et projekt, der skal undersøge mulighederne for lave partnerskaber med private virksomheder om udførelse af byggesagsbehandling. (<http://www.socialaftaler.dk/515449>)

Fig.1 Forslag til oversigt over grupper af strategiske partnerskaber i byggeriet

	prod	lev	ark	ing	entr	uentrp	Pr bygh	Off. Bygh	Pr. drfh	Off. Drfh.
Prod	x	d	d	d	d	d	d	D	d	d
Lev		x	a	a	a	a	b	B	b	b
Ark.			x	a	a	a	b	B	b	b
Ing				x	a	a	b	B	b	b
Entr					x	a	b	B	b	b
Uentr						x	b	B	b	b
Pr.bygh							x	C	c	c
Off.bygh								X	c	c
Pr.drft									x	c
Off. drft									y	x

De grå felter mærket "x" er horisontale samarbejder. De vil blive behandlet nedenfor. De mørkegrå felter rummer gentagelser og kan lades ude af betragtning.

Gruppen mærket "a" kunne kaldes for "**strategiske partnering**". Der er tale om forskellige kombinationer af arkitekt, ingeniør og entreprenør. Underentreprenører og leverandører kan også godt tænkes inddraget i samarbejdet. Princippet vil være, at man kan tilbyde et team, der kan bygge til forskellige bygherrer. Opgaverne kan være nybyggeri eller renovering. (Derimod kan der ikke være tale om drifts- og vedligeholdelsesopgaver. Disse forudsætter en vis varighed, hvor driftsherren må tænkes være med i partnerskabet.)

- Et eksempel er Monnet I/S, som er et selskab ejet ligeligt af NNE og MT Højgaard. Selskabet kombinerer de to virksomheders kompetencer, så man kan levere komplette fabrikker med både bygninger og procesanlæg. (www.monnet.dk)
- Consensus er et samarbejde mellem Lejerbo, Cowi, arkitektfirmaet Torsten Riis Andersen, NCC og Byggeriets Evalueringscenter. Selvom Lejerbo er med, vil Lejerbo ikke være bygherre på alle byggerierne, kun de to første. Bygherrer på de forventede 3 efterfølgende byggerier efterlyses derfor. Der vil blive arbejdet med at etablere en læringsproces fra det ene byggeri til de næste, udviklet nøgletal og tidlig inddragelse af fagentreprenørerne. (www.consensus-byg.dk)
- Den svenske byggevirksomhed Arcona AB har i en årrække praktiseret strategisk partnering med en række underentreprenører. (www.arcona.se)

En udvidelse af gruppen "a" med gruppen "b" vil sikkert også af nogen blive kaldt for strategisk partnering, men der findes også betegnelsen "**long term partnering**" (ECI, 2003). Der kan være god grund til at bruge en særlig

betegnelse, da indholdet af samarbejdet må tænkes at ændre karakter, når kunden er inddraget som en del af teamet.

Leverancer kan være nybyggeri, drift og vedligehold og renoveringsopgaver.

Det vil formentligt være fornuftigt at sondre mellem ”long term partnering” i forhold til offentlige og private kunder, fordi spillereglerne er forskellige i de to situationer.

Der kan tænkes en række forskellige kombinationsmuligheder: en bygherre kan også være driftsherre, så der vil være mulighed for et samlet udbud af nybyggeri, drift og vedligehold og renovering i forskellige kombinationer. Der er også udviklet en form, hvor en byg- og driftsherre laver ”long term partnering” med en gruppe af forskellige teams med varierende aktørsammensætning.

Der er umiddelbart fundet flere eksempler på ”long term partnering”:

- Virksomhederne Pension Danmark, MT Højgaard, Arkitema og Rambøll har indgået en rammeaftale om tre boligbyggerier til i alt 550 mio. kr. i Ørestaden, Ballerup og ved Flintholm Station. Formålet er at bygge udlejningsboliger til en pris på 17.000 kr. kvm., for at muliggøre udlejning til en fornuftig husleje. Midlet er Trimbyg konceptet og den læring, der kan opnås igennem et omhyggeligt udvalgt team (Børsen, 6/1 2006).
- Firmaet Wästbygg har siden 1995 bygget for McDonald. I alt har man bygget 140 restauranter og har udvidet samarbejdet til at omfatte hele Norden. Formålet har været at reducere byggetid og omkostninger. Og det er lykkedes: siden 1995 er byggetiden halveret og omkostningerne reduceret med 20 % (Väg- och vattenbyggaren, nr. 3 2003, s 32-33).
- City Home West Limited tegnede i 2002 en aftale med 8 entreprenører og 5 rådgivere om renoveringer til 700 mio. pund over 13,5 år. (www.constructionexcellence.org.uk)
- Skanska og Karlstads Bostads AB har for nyligt tegnet en aftale om 18 renoverings- og nybygningsopgaver over 13 år. (<http://ww2.kbab.com/newsdoc/Partnering.pdf>)
- På udbudsportalen (www.socialaftaler.dk) findes en del eksempler på partnerskabsaftaler om nybyggeri og drift og vedligehold. Det er dog ikke alle, der er partnerskabsaftaler.

I gruppen ”c” kunne findes **byg- og driftsherrefællesskaber**, som når f.eks. kommuner finder sammen om disse opgaver. Disse behøver ikke nødvendigvis at være organiseret som strategiske partnerskaber – og der er ikke umiddelbart fundet eksempler på dette – men de kunne udmærket tænkes som strategiske partnerskaber.

I gruppen ”d”, der omfatter forskellige aktørkombinationer, hvor producenter indgår, vil der være tale om 3 forskellige typer indhold: **systemprodukter, byggesystemer og supply-chain management**.

- ONV Arkitekter, MT Højgaard og Scandibyg har udviklet et arkitekttegnet, modulopbygget enfamiliehus i et strategisk partnerskab. Den type partnerskab kan også have en international karakter. I dag er ONV arkitekter i gang med et samarbejde med en producent i Litauen om

et tilsvarende produkt, som derovre kan laves til meget lave omkostninger og transporteres til Danmark (Mikkelsen, 2005 og mundtlig kilde).

- Fusion er et systemprodukt – et loftsystem udviklet af Rockfon og Louis Poulsen i et strategisk partnerskab (Mikkelsen, 2005).
- EJ badekabiner indgår p.t. i et strategisk samarbejde med en kunde (det engelske militær) og praktiserer også et samarbejde med enkelte af sine underleverandører (Mikkelsen, 2005 og telefonsamtale med direktøren for EJ Badekabiner).
- Nyborg Huse a/s har et fast samarbejde med sine leverandører. Om der er tale om et egentligt strategisk partnerskab kan ikke afgøres på det foreliggende grundlag, men det ville være nærliggende for den type af producenter at benytte sig af strategiske partnerskaber. (www.nyborghuse.dk)
- I England arbejder the Construction Manufacturers Partnering Association på at hjælpe producenter i gang med strategiske partnerskaber med andre parter i byggeriet. (www.team-compass.org)

De **horisontale strategiske samarbejder** er mærket "x". Der kan være tale om **internationale** partnerskaber, hvor virksomheder i forskellige lande samarbejder, eller **nationale**.

- Arkitema har oplyst, at de har et strategisk partnerskab med et andet arkitektfirma i Norge om hospitalsbyggerier.
Den type samarbejder vil der formentlig findes mange af. En del danske ingeniør- og arkitektvirksomheder arbejder i udlandet, og partnerskaber med beslægtede virksomheder i udlandet er en oplagt måde at vinde indpas på.
- Der er også eksempler på (nationale) strategiske samarbejder mellem håndværkervirksomheder. En gruppe håndværkervirksomheder arbejder sammen for at få volumen til at deltage i større projekter som f.eks. DR-Byen. En masterafhandling fra BYG.DTU har flere cases om strategiske partnerskaber mellem håndværkervirksomheder for at få volumen eller komplementere kompetencer (Brynov, 2004).

Modellen bør både udvikles og uddybes og derigennem formentlig også korrigeres, men den giver et anvendeligt første bud på 6 hovedgrupper af strategiske partnerskaber i byggeriet.

5. Resumé af interviews – Engelske eksperter i strategiske partnerskaber

En af de lovede opgaver i forbindelse med udarbejdelsen af rapporten om ”Strategiske partnerskaber i byggeriet” var at interviewe et mindre antal engelske eksperter indenfor området for at få et helt aktuelt indtryk af, hvor debatten om strategiske partnerskaber i byggeriet er ved at bevæge sig hen.

Vi har interviewet 4 eksperter: 2 konsulenter og 2 universitetsforskere. Et hovedindtryk var, at der er sket meget, som ikke i særlig høj grad er kommet med i den danske debat. F.eks. tales der tilsyneladende ikke så meget om partnering og strategisk partnering mere. ”Strategic Framework” og ”Relationship management” er nogle af de nye ord. Nye ord kommer til hele tiden, men det virker som om, der også er tale om et skærpet fokus på de relationer, der er mellem aktørerne i samarbejderne, og på detaljer i set-up’et i det hele taget - i stedet for en interesse for det overhovedet at lave partnerskaber.

Tilsvarende synes en ret specifik model for partnerskab, hvor bygherren er den dominerende part, og de øvrige parter ses som medlemmer i en supply-chain, at være ved at få en ret fast form.

Et formål med interviewene var at checke konklusioner og tankegange i vores rapport. Det var naturligvis vanskeligt at få interviewpersonerne til at forholde sig tæt til en rapport, de ikke havde læst, men det var et andet hovedindtryk, at kernebudskaberne i vores rapport passer godt til retningen i den engelske debat, som den blev udtrykt i interviewene: at der er behov for at gå i dybden med relationerne mellem virksomhederne i partnerskaberne – og at der er behov for at udvikle debatten om partnering og strategisk partnering til en bredere debat om forskellige former for partnerskaber.

I det følgende gives en resumé af de fire interviews.

Director Nigel Barr, Knowles Management. London 7/11 2005

Knowles Management beskæftiger ca. 400 personer. En særlig afdeling arbejder med ”Partnering and procurement” i byggeriet, og her er Nigel Barr leder. Afdelingen arbejder ikke kun i UK, men også i flere andre lande, herunder Skandinavien. I Danmark arbejder man for NCC, har været med i SKUB projektet mm.

Nigel Barr er også tilknyttet Construction Excellence og underviser desuden internationalt.

Tidligere arbejdede Knowles Management med partnering bl.a. for en række hotel- og supermarkeds kæder i England, men Latham rapporten – Latham har været direktør for Knowles Management – og senere Egan rapporten ændrede meget. Pludselig blev management et emne også for byggeriet, hvor denne branche tidligere havde været rent fagligt orienteret. Eller rettere måske ”opgaveorienteret”.

De fleste af afdelingens kunder er offentlige bygherrer. Man arbejder med trust building, team building, strategic thinking, supply chain management, rådgiver på udvælgelsesprocessen, støtter afviklingen af workshops, brug af key performance indicators, brug af princippet om åbne bøger etc. Man arbejder på alle områder med at understøtte udviklingen af byggeprocessen – også f.eks. inddragelse af brugergrupper. Knowles Management støtter også udveksling af erfaringer mellem bygherrer. F.eks. kan der være et stort potentiale i at lade en dansk kommune mødes med en engelsk kommune.

Nigel Barr gør opmærksom på, at det engelske system adskiller sig fra det danske. I England har byggeprojekter en ledelse med en række teams nedenunder. For 5 år siden opgav man i England systemet med den laveste pris, så man i dag kigger på et mix af kvalitet og pris – og følger EU-regulativerne.

Med hensyn til begreberne opfatter Nigel Barr partnering som et udgangspunkt for senere strategisk partnering. Det er først i strategisk partnering, at man kan forvente, at deltagerne for alvor føler sig forpligtede (committed). Mange partnering projekter er dog ”pseudo-partnering”, hvor man bekender sig til principperne og følger opskriften, men i virkeligheden på mange måder opfører sig, som man altid har gjort.

Nigel Barr tør ikke for alvor sætte tal på, hvor mange der arbejder seriøst med partnering, men han siger dog, at der kun er tale om en lille procentdel. Strategisk partnering er faktisk opdagelsen af ”relation management” i byggeriet. Man kan dog i vid udstrækning bruge de samme redskaber i både partnering og strategisk partnering. Problemet ligger i implementeringen af idéerne. Dét kræver et stærkt lederskab.

På et spørgsmål om 3rd. generation partnering, som omtalt i ”Seven Pillars of Partnering” forklarer Nigel Barr, at dette begreb ikke bruges og aldrig er blevet brugt nævneværdigt. Han mener, det er en akademisk idé. Byggeriet arbejder i projekter og vil aldrig komme til at ligne fremstillingsindustrien så meget, at man vil komme til at lave 3rd generation partnering, som er at ligne med fremstillingsindustriens strategiske alliancer/partnerskaber.

Strategisk partnering er med bygherrerne som medlemmer. Samarbejder mellem entreprenører, arkitekter, ingeniører og måske producenter – men uden en fast bygherre – kaldes for supply chain samarbejder. Det er i England udbredt i forhold til f.eks. hospitalsbyggerier. Men der er mange typer af partnering arrangementer. Det kan godt være en kommune, der hyrer en arkitekt til designløsningerne og derfra laver strategisk partnering med andre aktører. Det er klart, at én af grundene til væksten i partneringaftaler er et ønske om at reducere antallet af entreprenører.

Tillid er afgørende for strategiske partnerskaber. Det gælder om at få 100 % tillid fra starten af. Det er afgørende at have i orden, førend man begynder at bruge pengene. Udviklingen af tillid kan understøttes gennem teambuilding kurser, men

også ved at foreslå ændringer i procedurerne. Hvis man f.eks. har en medarbejder, der sidder og checker alle regningerne grundigt igennem, bør man spørge sig selv, hvorfor man egentlig har dét.

Kultur er også meget væsentlig. Man bliver nødt til at tage stilling til, hvilken kultur man ønsker at udvikle i partneringorganisationen.

Knowles Management arbejder med at etablere "Trust building teams" med tilknyttede psykologer. Knap halvdelen af Knowles' ansatte har en humanistisk/psykologisk profil.

Metoden er, at mikse egentlig teambuilding med mange samtaler om tillid med de implicerede medarbejdere i teams'ene.

Det er selvfølgelig meget svært at måle konkrete resultater, men feedback er, at folk ikke vil tilbage til forholdene, som de var tidligere – på trods af at processerne er meget krævende.

Som eksempel på Knowles Management's arbejde nævnes et projekt for regeringen, som gik ud på, at en del sociale boligbyggerier skulle bringes op i standard. Knowles skulle hjælpe med at bygge en organisation, som samtidig kunne beskæftige den lokale, etniske arbejdskraft. Kontrakten var en "framework agreement".

Det hele er meget simpelt: Resultaterne kommer, når folkene på de forskellige teams begynder at kende hinanden bedre – og teams'ene udvikler sig, arbejder bedre sammen og bliver mere effektive.

Knowles' opgave er at tænke sådan et projekt igennem fra start til slut og derefter definere teams, planer og opgaver, så de kan løses undervejs.

Det springende punkt er altid at præcisere rollefordeling og ansvar! Det er et stort problem for facilitatorerne: Folk har en tendens til at gøre, som de plejer, hvis de ikke får en meget stærk team-ledelse. Og lederne gør også bare, som de plejer.

Den vigtigste barriere er altid dårligt lederskab af denne type projektorienterede forandringsprocesser af samarbejdsrelationer, som meget få ledere kan administrere. Derfor ønsker Knowles også fremover at kalde det "relations ledelse" – ikke mindst fordi der har været så mange dårlige eksempler, som har forvirret begreberne og skadet omdømmet for strategiske partnerskaber.

Mange påstår, at de udfører partnering, fordi de følger anvisningerne i en bog, men det giver ikke nødvendigvis de tilsigtede resultater. Specielt med hensyn til at forstå begrebet "mål", som meget nemt kan misfortolkes og ses fra forskellige synsvinkler.

Som et eksempel på forskellige opfattelser af "klare mål" nævner Barr Hellerup Skole, hvor forskellen mellem at bygge en vellykket "bygning" og et velfungerende "miljø" for de endelige brugere var et godt eksempel på at forstå dybden af begrebet "klare mål". Denne forskel skal forklares og forstås af samtlige implicerede, for at man kan arbejde i samme retning.

Som barrierer, hvor folk falder af hesten, lister Barr:

- ikke at forstå "the power of the team"
- dårlig relations ledelse
- open book området
- uklare mål

Endvidere siger man i UK, at bygherren bliver nødt til at involvere sig mere: got to be client-driven!

Nigel Barr mener, at KPI'er er bedst til at vurdere deres eget teams arbejde. De kan give en pejling af, om et team er på vej den rigtige vej eller ej. Derimod er de vanskelige i sammenligning af byggeprojekter og virksomheder. Der er for mange forskellige faktorer, der er involveret i et byggeprojekt til, at man gennem KPI'er kan sige noget om årsagerne til det ene eller andet forløb eller resultat.

Nigel Barr mener ikke generelt, at der mangler viden om strategiske partnerskaber. Der findes grundbøger og værktøjskasser. Og derudover handler det om at bruge redskaberne i konkrete sammenhænge. Partnering er ikke noget, man kan læse sig til. Det er mere som at ride en hest. Det er godt med instruktioner, men derefter handler det om at ride og derigennem blive bedre til at til at ride. Til sidst kan man nå et niveau, hvor hesten selv laver arbejdet, og man blot styrer diskret.

Med en enkelt undtagelse: Nigel Barr mener, at der mangler noget viden på den juridiske side.

Hen imod slutningen af interviewet kommer samtalen ind på EU's udbudscirkulære, som jo i Danmark ofte ses som en blokering for partnering. Men sådan ser Nigel Barr ikke på det: Alt er muligt indenfor EU direktivet. Det betyder i virkeligheden bare, at der skal indrykkes en lille annonce, hvis beløbet er over en vis størrelse. Men i virkeligheden skal beløbet være meget stort, før udenlandske aktører bliver interesserede. Så der sker ikke noget ved at annoncere.

En mere detaljeret beskrivelse af arbejdsmetoder og redskaber, som de anvendes af Nigel Barrs gruppe findes på: www.perform21.com.

Dr. Stephen Pryke, The Bartlett School of Graduate Studies, University College London. London 7/11

Stephen Pryke har en fortid som Chartered Surveyor, men besluttede for ca. 3 år siden at lave om på sit liv og skifte til forskning og undervisning.

Han er ved at redigere en bog med 4 medforfattere om relationship management i byggeriet.

Han har også gennemført en sammenlignende analyse af 4 partnering projekter.

Desuden har han undersøgt partnering projekter i Frankrig og Kina.

Stephen Pryke mener, at Thatcher perioden skabte en besættelse omkring tankerne om det frie marked, som førte til, at byggebranchen mistede bygherrerens tillid. Det hele blev til et spørgsmål om pris og marked. Det gik ud over kvalitet og proces. I stedet kom en interesse for at "manage people".

Projektpartnering opfatter han som meningsløs. Det er blot udbytning af underleverandører. Derimod kan der i strategisk partnering laves langsigtede aftaler med underleverandørerne, hvor der kan arbejdes på at udvikle underleverandørernes forretninger.

Et vigtigt økonomisk princip i den forbindelse kalder han for "ring-fencing". Man finder det passende overskud for underleverandørerne, f.eks. 10 %. Det beløb bliver så sat til side eller øremærket (ringfenced) og kan ikke bruges til andet. Princippet giver fred og ro til, at man i fællesskab kan finde ud af, hvordan man kan gøre arbejdet bedre og billigere.

De vellykkede strategiske partnerskaber er styret af bygherrer, som kører projekterne med tætte forbindelser til andre aktører. Bygherrerne skal involvere sig og motivere leverandørerne. De skal være "hands-on clients" i stedet for "hands-off clients".

I det hele taget skal management skal være top-down. Det udelukker ikke, at der kan være gensidige fordele, men ledelsen skal ligge ét sted.

Han bruger et eksempel med landscaping på, at der godt kan ligge en 25 % omkostningsreduktion i supply chain management. Bygherren købte alle de planter, der skulle bruges, som ganske små på en planteskole og fik dem plantet ud på et særligt areal, hvor de voksede sig store, indtil de skulle plantes på deres blivende sted, da byggeriet var færdigt.

Stephen Pryke understreger, at der skal vælges løsninger, der passer til den givne type af byggeri. Til simple byggerier som lagerhaller vil design-and-build være bedst. Partnering er bedst til komplekse byggerier med store besparelsesmuligheder som hospitaler.

Et andet eksempel på en "hands-on-client" handlede om, at Forsvarsministeriet havde opdelt alt deres arbejde i 6 hovedområder, og uddelegeret til en supply chain manager/entreprenør.

Dette afledte en snak om "clusters", som Pryke så som en fordel for integration af visse aspekter (økonomi, produktion osv.) men en disintegration af andre (ex. overordnet design). I et cluster (klynge) samler man alle kompetencerne indenfor et bygningsområde som f.eks. råhuset eller installationerne, og lader cluster'et stå for hele processen fra projektering til opførelse.

Han anbefaler bogen "The Handbook on Supply Chain Management. The essentials", Tavistock Institute. (www.ciria.org.uk)

Director Vassos Chrysostomou, Evolution-IP. London 7/11

Vassos Chrysostomou er fra Cypern og er egentlig uddannet som kunstvandingsingeniør, men kom så til London Development Corporation og blev project manager.

Men han kom med i teamet bag Egan rapporten, og som han siger: "Egan forandrede mit liv". Han har været direktør for Building Research Establishment og aktiv i et stort antal af de mange fornyelsesinitiativer som Building down Barriers, Housing Forum og Fusion 21. Han har i dag et lille konsulentfirma, som

arbejder med at rådgive ud fra Egans principper i alle aspekter af strategiske partnerskaber. Evolution-IP's klienter er fortrinsvis små og offentlige.

Generelt mener han, at byggebranchen ikke er interesseret i partnering. I hvert fald ikke ægte Egan-partnering.

De store entreprenører tjener i virkeligheden ikke deres penge på byggeprojekter. Der ligger kun en meget lille fortjenstmargen her på et par procent. I stedet bruger de byggeprojekter som cash-cow for investeringer andre steder som fremstillingsvirksomhed, jordspekulation m.m. En buffer af ikke betalt VAT bruges som en kassekredit. Deres interesse for optimeringer er derfor også meget begrænset.

Samtidig er der ikke nogen alvorlige trusler på vej mod deres forretningsmetoder. Selv præfabrikerede bygninger skal have et fundament og stilles op. Der er derfor i virkeligheden ingen, der kan trænge ind på markedet udefra.

De store entreprenører kan godt finde på at lave partnerskaber med bygherrerne, men bruger det til at holde bygherrerne ude af leverancekæden, som de selv vil styre. Derfor er det kun bygherren, som kan ændre miljøet.

Også fordi der ikke er nogen "katastrofal trussel", som truer hjemmemarkedet. Globaliseringen kommer ikke foreløbig til at true et erhverv som byggeriet med høje transportomkostninger. Ægte partnering kan give bygherren 20-40 % besparelser.

Strategisk partnering medfører en fortjeneste gennem "services" for bygherren, mens enkelt-projekt partnering ofte blot medfører almindelige "besparelser".

Derfor vil Vassos Chrysostomou også hellere tale om "Strategic Collaborative Framework". Udgangspunktet her er, at bygherren er køber og derfor bestemmer, men han gør det ved at sørge for fælles interesser. Mellemstore entreprenører er at foretrække. De udvælges på baggrund samarbejdsvillighed, deres brug af efter- og videreuddannelse mv.

Dermed er alle ikke "lige" – men har "lige muligheder". Alle er med i beslutningerne.

I samarbejdet kan der godt bruges en "integrator".

Det er vigtigt at øremærke (ring-fence) en sædvanlig fortjeneste til samarbejdspartnerne. Derefter kan man samarbejde om at gøre det bedre og billigere. Men omkostningsbesparelserne tilhører bygherren. Fordelen for de øvrige parter ligger i langtidsaftalerne og forretningsudviklingen. Derudover kan der aftales forskellige frynsegoder som uddannelse og lignende.

Bygherren har et væsentligt *ansvar* for sine leverandører – for at de overlever og trives gennem at udvikle sig, sociale værdier, uddannelse osv. Det er en "relations-symbiose".

Erfaringsmæssigt har Vassos registreret, at det bedste interval for små leverandørers long-term afhængighed til en bestemt klient ligger mellem 20 og 65%.

Der skal ikke være kontrakter mellem underentreprenører. Det skal være et back-to-back relationsship.

Bygherren skal være OVERBEVIST om følgende principper:

- symbiotic
- clusters
- open book
- one team
- long-term

Tredje generation af strategisk partnering er, at der kommer et virtuelt firma ud af team'et. Det er for Vassos et reelt perspektiv. Han kan forestille sig, at der vil opstå 3. generations partnering firmaer, som har specialiseret sig i særlige bygningstyper som f.eks. parkeringshuse.

Evolution-ip's hjemmeside: <http://www.evolution-ip.com>

Professor Stuart Green, Reading University. København 24/11

Stuart Green er kendt bl.a. for sit banebrydende arbejde med udvikling af "value management". Han er også blevet kendt som én af de få, der har taget kritisk stilling til de mange initiativer for at forbedre byggeriet. Et af hans seneste arbejder handler om overførsel af erfaringer – bl.a. om strategiske partnerskaber – fra flyindustrien til byggeriet.

Stuart Green gør opmærksom på, at når man taler om partnering og strategisk partnering, bliver "tillid" til noget kompliceret noget. Når man ikke holder sig til at tale om tillid mellem personer, men udvider begrebet til også at omfatte tillid mellem organisationer og tillid mellem personer og organisationer, må man spørge: Hvad betyder tillid i sådanne sammenhænge?

I sidste ende sejrer de grundlæggende interesser såsom økonomiske interesser. Det kan godt være, at man kan blive enige om et eller andet tillidsfuldt, men senere på ugen kan virksomhedernes krav til bundlinien så melde sig.

Det gode ved dét kan være, at deltagerne udvikler en sund kynisme til de fine begreber.

I dag taler man ikke så meget om partnering. Det er gårsdagens nyheder. I dag tales der mere om "collaborative framework" eller "relational contracting".

Supply chain management er også blevet populært. Et problem ved supply chain management begrebet er, at det ikke handler om samarbejdets karakter – i modsætning til partnering.

Man kan sige, at det ikke er så underligt, at supply chain management er kommet ind på banen. De store entreprenører i England har i de sidste 30 år udhulet sig selv. De blevet så lean, at det grænser til anorexi. De håndterer bare kontrakter, og det er derfor ikke så underligt, at de interesserer sig for supply chain management: de har egentlig ikke andet at byde på.

I det hele taget kan man ikke diskutere og tage stilling til alle disse management-idéer uden at inddrage den sammenhæng, de indgår i.

Hvorfor blev der talt om "serial contracting" allerede i 1962 – og hvorfor taler man stadig om det i dag? Hvad er der sket i mellemtiden?

Management filosofier er gode, hvis folk kan bruge dem til at tænke på en ”nede-på-jorden” måde om deres organisation, og hvordan den fungerer, og bruge deres konkrete viden i anvendelsen af management idéerne.

Men omvendt kan de også få folk til at havne i en situation, hvor de kritikløst overtager idéerne og prøver at indføre dem uafhængigt af sammenhængen.

Mange af de populære management filosofier i byggeriet handler ikke om ”at lære at lære”, men om at man skal gøre sådan og sådan.

Der er ingen tvivl om, at partnering osv. også handler om økonomiske og politiske interesser. Og om magt. Langsigtede aftaler med bygherrer er en måde, store entreprenører kan skubbe mindre entreprenører ud af markedet på eller gøre dem til deres underentreprenører. Når store bygherrer begynder at samle deres udbud, fører det til, at f.eks. regionalt forankrede entreprenører, der måske har arbejdet fint, bliver presset ud.

Partnering er altså ikke i sig selv godt eller ondt. Man er nødt til at spørge efter de konkrete betingelser. F.eks. er virksomhedernes ”absorbing capacity” vigtig for at afgøre, om partnering er godt eller dårligt. ”Lean” kan føre til, at virksomhederne mister deres evne til at tilpasse sig forandringer og til at innovere. Styrker partnering virksomhedernes evne til at udvikle og omstille sig – konkret i sammenhængen?

Supply chain management, som f.eks. Vassos taler om det, hvor underleverandørerne tvinges til stadige effektiviseringer for at få flere kontrakter, kan være farligt. De tvinges til at interessere sig for hurtige, kortsigtede effektiviseringsløsninger og kan miste deres evne til at tilpasse sig, til at innovere. Man kan f.eks. tage de virksomheder, der arbejder for den samme bygherre med at bygge de samme bygninger. Det kan f.eks. være restauranter for McDonald, fitness centre eller butikker for nogle af kæderne. De bliver dygtige til at bygge netop det hus. Og de tjener godt. Men de arbejder under et stadigt pres. Kunden vil altid have det bedste team. Det team, der klarede opgaven godt sidste gang. Medarbejderne arbejder vildt op til en snæver deadline, måske 18 timer om dagen. Afslutter så med en stor fest og en uges ferie, hvorefter det er af sted igen til en ny opgave i den anden ende af landet. Det er ikke en bæredygtig strategi. Man kan ikke fastholde medarbejdere på de arbejdsvilkår.

Megen management tænkning i byggeriet er Taylorisme. Man ser organisationen som en maskine, der kan bringes til at køre længere og længere på literen. Ikke fordi effektivisering er forkert, men der er en risiko for, at man bliver effektive til det forkerte. Læring er også en vigtig metafor at have med. Ligesom innovation og fornyelse også er en vigtig historie at fortælle. Den organiske metafor, som fortæller om evnen til at tilpasse sig, er også vigtig.

Derimod skal man måske være lidt forsigtig med kultur-metaforen. I hvert fald hvis den fortælles som, at organisationerne kan forandre sig ved at overbevise folk om, at de skal tænke og handle på en anden måde. Struktur og kultur er to sider af samme sag. Det er vanskeligt at ændre kulturen uden samtidig at ændre på de strukturelle forhold, der betinger kulturen.

Stuart Green refererer til sin undersøgelse, hvor flyindustrien sammenlignes med byggeindustrien. Det er ikke underligt, at supply chain management fungerer så fint i flyindustrien, som har alle betingelser for at udvikle en høj grad af tillid mellem virksomhederne. Der er tale om kæmpestore virksomheder, som er knyttet til nationale, strategiske interesser. Kunderne er dybt afhængige af virksomhederne, og virksomhederne er lige så afhængige af kunderne. Flyindustrien er fuldstændig modsat byggeindustrien. Det er high-trust economy med høj forskningsintensitet. Det giver derfor ingen mening at sige, at byggeriet uden videre kan lære af flyindustriens erfaringer med supply chain management. Managementmetoder er kontekstafhængige.

Så kan man jo spørge om, hvordan strukturen i byggebranchen kan ændres. Indenfor disse framework agreements er det et problem, at entreprenører er nødt til at sprede deres risiko. En entreprenør kunne tænkes at lægge f.eks. 35 % af sin aktivitet ind i et samarbejde, 25 % i et andet samarbejde og resten på det konkurrenceprægede marked. Det tvinger ham at spille en blanding af forskellige spil. Medarbejderne bliver han nødt til at rykke rundt, så de kommer til at indgå i skiftende spil.

Finansieringen er også en vigtig faktor. Branchen er fantastisk dygtig til finansierings- arrangementer. Ofte er det her, man tjener sine penge.

Bygherrerne er vel i virkeligheden ikke interesserede i at fremme innovationen i byggeriets virksomheder. I modsætning til flyindustrien, hvor kunderne er afhængige af virksomhedernes evne til at innovere.

Et modsat eksempel kunne være det britiske lufthavnsselskab, BAA, som har indgået langsigtede aftaler med byggevirksomheder, men i kraft af, at de ejer samtlige engelske lufthavne, har de været i ly og har en interesse i at kunne blive betjent af den britiske byggeindustri.

Med hensyn til præfabrikation skal man være opmærksom på, at op mod halvdelen af omsætningen i byggeerhvervet er reparation og vedligeholdelse. Der er en fare for, at de nødvendige håndværksmæssige kvalifikationer for reparation og vedligeholdelse kan trues af fremvæksten af præfabrikation. Fabrikkerne lægges i lavtlønsområder eller i lande som Polen med lave arbejdskraftomkostninger. F.eks. startede McDonalds interesse for modularisering i 1970'erne som et modspil til strejker blandt London håndværkere.

Det er typisk for dagens debat om ledelse i byggeriet, at management filosofierne benytter sig af brede og åbne begreber, der kan passe til meget, og som folk selv kan fortolke på. Det kan give en oplevelse af, at begreberne er meget anvendelige.

Til sidst viser vi Stuart Green modellen fra vores rapport om forskellige kombinationer af aktører i forskellige strategiske partnerskaber. Det er en god måde at se tingene på, mener Stuart Green. Det er godt at tænke i forhold til forskellige markedsområder og teknologier. Og godt at tænke i forhold til, hvad virksomheder faktisk gør. Det giver mulighed for konkrete strategier, som kan bygge på faktiske problemer og udfordringer i stedet for brede management filosofier.

Byggesektoren er jo faktisk ikke en sektor. Det er det, der gør den så svær at analysere. Den er en samling af forskellige markedsområder og har en meget sammensat aktørkreds.

Man kan finde referencer til Stuart Greens omfattende videnskabelige produktion her:

http://www.cme.rdg.ac.uk/People_contacts/Staff/Staff/Stuart_Green.htm

6. Anvendt Litteratur

Litteratur om strategisk partnering generelt

Bamford, James D; Gomes-Casseres, Benjamin; Robinson, Michael S (2003).: "Mastering alliance strategy", John Wiley, Chichester.

Bergquist, Willian; Betwee, Juli; Meuel, David (1995): "Building strategic Relationships" Jossey-Bass, San Francisco.

Cartwright, Sue; Cooper, L. Cooper (2001): "Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances", Butterworth Heinemann, Oxford.

Child, John; Faulkner, David (1998): "Strategies of Cooperation", Oxford University Press, Great Britain.

Culpan, Refik (2002): "Global Business Alliances", Quorum Books, London

Davis, Edward W.; Spekman, Robert E. (2004): "The Extended Enterprise", Pearson Education, Auckland.

Deering, Anne; Murphy, Anne (2003): "The Partnering Imperative", John Wiley, England

Dent, Stephen M. (1999): "Partnering Intelligence", Davis-Black Publishing, California

Doz, Yves L.; Hamel, Gary (1998): "Alliance advantage: the art of creating value through partnering", Harvard Business School Press, Boston.

Lendrum, Tony (2000): "The Strategic Partnering Handbook", McGraw-Hill, Sydney.

Lewis, Jordan D. (1991): "Strategiske Alliancer", Børsen bøger, København.

McGeorge, Denny and Palmer, Angela (2002): "Construction Management, new directions", Blackwell Science, Oxford.

Mytelka, Lynn Krieger (1991): "Strategic Partnerships", Pinter, London

Nevaer, Louis; Deck, Steven A.: "Strategic Corporate Alliances", Quorum Books, London

Nielsen, Kent (1993): "Industrielle netværk", Systime/Gad, Danmark

Rackham, Neil; Friedman, Lawrence; Ruff, Richard (1996): "Getting Partnering Right", McCraw-Hill, New York

Reuvid, Jonathan (2000): "Managing Business Partnerships", Kogan Page, London.

Scheuning, Eberhard E.: "The Power of Strategic Partnering", Productivity Press, Portland.

Unt, Iwar; Jensen, Keld (2000): "Partnerskab", Børsens Forlag, København.

Strategiske partnerskaber i byggeriet, vejledninger m.m.

Brynov, Steen: "Nye samarbejdsformer – erfaringer, barrierer og muligheder", masterafhandling, BYG-DTU, 2004.

ECI (2003): "Long-term partnering. Achieving continuous improvement and value. A Handbook." European Construction Institute, Great Britain.

Green, Stuart; Fisher, Norman (2000): "Partnering and UK construction industry the first ten years – a review of the literature" I "Modernising Construction", NAO. (http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/00-01/000187.pdf)

"Handbook of supply chain management – The essentials." Ciria, London 2000. (Yderligere oplysninger kan findes på www.ciria.org.)

Helmers, Mads, Holst-Jensen, Nikolaj; Krogh, Søren: "Strategisk partnering – byggebranchens fremtidige samarbejdsform." Speciale, AUC. <http://www.strategiskpartnering.dk/index.htm>

Kennedy and Wilson: "COMPASSure – A risk management system for 21st century construction". Cobra 2004 (http://www.rics.org/Builtenvironment/Constructionprocurementandtendering/compassure_risk_management_system_20040914.html)

Mikkelsen, Hans; Beim, Anne; Hvam, Lars; Tølle, Martin (2005): "Systemleverancer i byggeriet", IPL, DTU.

Forskning om strategiske partnerskaber i byggeriet

Cheng, Eddie W.L.; Li, Heng; Love, P.E.D (2000): "Establishment of Critical Success Factors for Construction Partnering", Journal of Management in Engineering, March-April 2000, p.84-92.

Cheng, Eddie W.L.; Li, Heng; Love, P.E.D; Irani, Zahir (2001): "Network Communication in the construction industry", Corporate Communication, vol.6, no. 2, 2001, p.61-70.

Cheng, Eddie W.L.; Li, Heng; Love, P.E.D; Irani, Zahir (2004): "A learning culture for strategic partnering in construction", *Construction Innovation*, 4, 2004, p.53-65.

Cheng, Eddie W.L.; Li, Heng; Love, P.E.D; Irani, Zahir (2004): "Strategic Alliances. A model for establishing long-term commitment to inter-organizational relations in construction", *Building and Environment* 39, 2004, p.459-468.

Crowley, Larry G.; Karim, Ariful (1995): "Conceptual model of partnering", *Journal of Management in Engineering*, September-October 1995, p. 33-39.

Ellison, David; Miller, David, M. (1995): "Beyond ADR: Working Toward Synergistic Strategic Partnership", *Journal of Management in Engineering*, november-december 1995, p.44-54.

Kubal, Michael T. (1995): "The Future of Engineered Quality", *Journal of management in Engineering*, September-October 1995, p. 45-52.

Li, Heng; Cheng, Eddie W.L.; Love, Peter D (2001).: "Partnering Research in construction", *Engineering, construction and architectural management*, 7, p.76-92.

Love, Peter E.D.; Irani, Zahir; Cheng, Eddie; Li, Heng (2002): "A model for supporting inter-organizational relations in the supply chain", *Engineering, Construction and Architectural Management*, 9, 2002, p.2-15.

Ngowi, A.B (2001).: "The competition aspect of construction alliances", *Logistics Information Management*, Vol. 14, number 4, 2001, p242-249.

Pheng, Low Sui (1999): "The extension of construction partnering for relationship marketing", *Marketing Intelligence and Planning*, 17/3 1999, p.155-160, MCB University Press.

Xu,T.; Bower, D.A.; Smith N,.J. (2005): "Types of collaboration between foreign contractors and their Chinese Partners", *International Journal of Project Management* 23, 2005, p.45-53.